



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА-МЕНАЏМЕНТ

Радица Јованова

**ЖЕНИТЕ И ЛИДЕРСТВОТО: РАЗВОЈ, СТИЛ НА ЛИДЕРСТВО И
ЕФИКАСНОСТ СО АНАЛИЗА НА ЗАСТАПЕНОСТА НА ЖЕНИ
ЛИДЕРИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Февруари 2020



UNIVERSITY "GOCE DELCEV", STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA-MANAGEMENT
Radica Jovanova

**WOMEN AND LEADERSHIP: DEVELOPMENT, LEADERSHIP AND
EFFICIENCY WITH ANALYSIS OF THE REPRESENTATION OF WOMEN
LEADERS IN REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA**

-MASTER THESIS-

February, 2020

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: _____

Член: _____

Член (ментор): _____

Апстракт

Прашањата за родот и различностите во организациите неразделно се разгледуваат. Истражувачите, практичарите и работодавците признаваат дека жените претставуваат поголем процент од работната сила. Уште поважно, овој раст постои на сите нивоа на организациската хиерархија.

Родовата сегрегација во однос на лидерството е тема која и не треба да постои во обличите на денешните општества. Но постои, и затоа е потребна работа за да се утврди дека женското лидерство во организациите е бенефит не само за компаниите, туку и за целата економија и општеството. Сепак преку голем број платформи, потоа декларации и идејни планови женското раководење е сместено во рамките на развој и иден предизвик. Жените сè повеќе се високообразовани и се на истата скала со мажите во однос на работните часови, што дозволува изедначување во хиерархијата во една организација. Сведоци сме дека во врвот на Европската Унија се токму женските лидери и тоа е предизвик не само за женскиот род, туку и за целокупната состојба.

Стиловите на лидерство кои ги претпочитаат жените лидери, нивната моќ како жени, потоа комбинацијата на утврдувањето на стратемиските цели преку визиите и способностите на лидерите ќе придонесат да се изостави спецификацијата и поделбата на женско и машко лидерство.

Особено е важно овој процес кој е започнат масовно да се практикува и во Република Северна Македонија да продолжи и да се забрза, со што ќе се покаже вредноста на македонската жена и она што таа умее да го направи за своето општество. Затоа сите трудови кои се посветени на женското лидерство треба да бидат во функција на избегнување на терминот родово лидерство и да постои само поимот успешно лидерство.

Клучни зборови: *жена, лидерство, организација, општество, предизвик*

Abstract

Issues of gender and diversity in organizations are considered separately. Researchers, practitioners and employers recognize that women represent a larger percentage of the workforce. More importantly, this growth exists at all levels of the organizational hierarchy.

Gender segregation in leadership is a topic that should not exist in the forms of today's societies. But there is work and therefore work is needed to establish that women's leadership in organizations is beneficial not only to companies but to the entire economy and society. However, through a number of platforms, then declarations and conceptual plans, women's leadership is placed within the development and future challenge. Women are more highly educated and on the same scale as men in terms of working hours that allow for hierarchy in an organization. We are witnessing that female leaders are at the top of the European Union and this is a challenge not only for the female gender, but for the overall situation.

The leadership styles that favor women leaders, their power as women, then the combination of setting strategic goals through the visions and abilities of the leaders themselves will help to omit the specification and division of female and male leadership.

It is especially important that this process, which has begun to be practiced en masse in the Republic of Northern Macedonia to continue and accelerate, will show the value of the Macedonian woman and what she can do for her society. That is why all papers dedicated to female leadership should be aimed at avoiding the term gender leadership and there should be only the term successful leadership.

Keywords: *woman, leadership, organization, society, challenge*

Содржина

Вовед.....	8
1. Лидерство и карактеристики на лидерството со акцент на женското лидерство	11
1.1. Општ осврт на лидерство	11
1.2. Карактеристики на лидерот	13
1.3. Типови на лидер	16
1.4. Улогата на лидерот.....	17
1.5. Теории на лидерство.....	20
Втор дел – Стили на лидерство во организациите кои ги предводат жените	23
2. Теоретски осврт кон современите стилови во лидерството со акцент на женското лидерство.....	23
2.1. Трансакциско лидерство	24
2.2. Харизматичко лидерство	26
2.3. Трансформациско лидерство.....	29
Трет дел – Лидерот и ефикасноста	34
3. Ефикасност на жените лидери во организациите	34
3.1. Лидерот и неговото влијание	36
3.1.1. Методи на влијание.....	37
3.2. Разлики меѓу водењето на организациите помеѓу мажите и жените ...	41
3.2.1. Машко лидерство во организациите	43
3.2.2. Женско лидерство во организациите	43
3.3. Организациската култура под женско водство	45
4. Емпириско истражување	50
4.1. Предмет на истражувањето	50

4.2. Цели на истражувањето	50
4.3. Методологија на емпириското истражување.....	51
4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување.....	52
4.5. Заклучни согледувања од емпириското истражување.....	79
Петти дел – Активности за унапредување на женското лидерство во компаниите во Република Северна Македонија	80
5. Подобрување на женското лидерство и прифаќање на жените во организациите	80
5.1. Преферирање на современо лидерство за подобрување на организациската ефективност.....	80
5.2. Развивање на позитивна поврзаност меѓу жените лидери и организациската култура и ефективноста во организација.....	81
5.3. Подигнување на нивото на женското лидерство	82
5.3.1. Правилно однесување и посветеност на лидерот кон работата, вработените и организациските ефекти	82
5.3.2. <i>Правилно распоредување на човечките ресурси и нивно правилно мотивирање</i>	82
5.4. Подигнување на свесноста на општеството за прифаќање на жените лидери	84
5.5. Континуирано унапредување на женското лидерство	84
Заклучок	89
Користена литература.....	94

Вовед

Прашањето за еднакви шанси за жените и мажите во раководењето со организациите сè повеќе се поставува и конзинстентно се однесува на повеќе аспекти на лидерството. Дискусијата се продлабочува, најмногу поради опцијата на еднакви можности, односно фокусот на промена на ставовите кон индивидуалните аспекти на проблемот.

Политиките за родова еднаквост се комплексен услов за постигнување родова еднаквост во општеството и тие треба да помогнат во подобрувањето на условите и да се изедначат шансите за двата пола. Меѓусебната солидарност и соработка во промената на социјалниот поредок, во многу случаи заснована на асиметрична положба на мажите и жените, честопати е подржувано и од двата пола. Родовата еднаквост е дел од основните принципи на демократското општество.

Нискиот процент на жени во позициите на управување и донесување одлуки во организациите е статистички заклучен и неоспорен факт во сите области и гранки на организациската активност на човекот. Сепак, не толку одамна, оваа нерамнотежа почна да се конципира како проблематична и очигледна. Ниската застапеност на жените во управувањето е поврзана со целокупната организација на пазарот на трудот, кој е подобро поставен за мажите првенствено ангажирани во работната сфера. Општото знаење и во повеќето стручни литератури за управувањето, раководната функција се смета за неутрална и за родовите односи не се дискутира. Само во последниве години одреден дел од социолошката јавност истакна дека мажите на водечките позиции во организациите се мажи и дека мажите исто така имаат пол, што влегува во игра во менаџерски и организациски практики. Всушност, полето на управување е испреплетено со машки идеологии и вредности, со централна слика за рационален, објективен и ефикасен човек што ја претставува патријархалната глава на семејството во организацијата. Дел од оваа машка работна етика е идејата за непрекината растечка долгогодишна кариера во рамките на една организација, поддршка на конструирањето на „глава на семејството“ и бара долго секојдневно лично присуство на работа.

Лидерството само по себе е синтетски комплексен поим и авторите имаат различни ставови во тој поглед. Тоа претставува интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, со намера да се постигнат определените цели.

Во тој поглед, женското лидерство, исто така е лидерство и обично се осврнува на одредени женски карактеристики кои се вредни во денешните организации. Затоа може да се употреби референцата дека токму женското лидерство е културно обврзувачко и се менува со текот на времето, па затоа е тешко да се даде една дефиниција за тоа што важи за целото раководство. Концептот на лидерство се состои од три аспекти: луѓе, цели и влијание.

Според одредени гледишта има лидерство и женско лидерство. Оваа спецификација на лидерство се користи често и се однесува на жените лидери или понекогаш на специфичен стил на водење. Употребата на префиксот женско лидерство створи одредена поделба во мислењата: некои би сакале да не се користи, а други не гледаат проблем со неговото користење. На крајот на краиштата, повеќето професионални титули, како што се стоматолозите и адвокатите, остануваат без префиксот што го одредува полот на личноста.

Аргументите против употребата на зборовите жени водачи или женско лидерство (раководство) се засноваат на идејата дека не се прави разлика дали станува збор за маж или жена која води и дека лидерството е родово неутрално.

Многу жени мислат дека префиксот го збогатува верувањето дека постои огромна разлика помеѓу женското раководство и машкото раководство, иако можеби нема да има. Се смета дека да се биде жена не влијае на способноста за извршување на одредени задачи. Тоа е само карактеристика меѓу другите и тоа е уште една причина зошто не треба да се истакнува. Од осумдесеттите години на минатиот век фокусот беше ставен на потенцирање на женските лидери и нивните придобивки во организациите, наместо да се докаже женската хуманост и способност за работа на повисоки позиции.

Затоа „борбата меѓу половите“ која понекогаш е нерамноправна сè уште постои и лидерството како да стана новото поле на таа борба. Особено феминистичките организации ја користат можноста на жената да биде одличен лидер и ја ставаат на тапет машката способност во раководењето. Искрено, ваквиот пристап е шовинистички колку и двоењето на поимот лидерство. Секој може да ја сработи својата работа без разлика на каква позиција е и со каква дејност се занимава. Посветеноста, образованието, моќта на умот се најдобрите страни на лидерот без тоа дали е од женски или од машки пол.

„Лидерството е да ги подобрите другите, особено како резултат на вашето присуство и да бидете сигурни дека влијанието трае и во ваше отсуство“

Sheryl Sandberg, COO of Facebook¹

1. Лидерство и карактеристики на лидерството со акцент на женското лидерство

1.1. Општ осврт на лидерство

Современите организации во екоот на глобализација и трансформација на работниот процес се соочуваат со низа искушенија, како што се зголемување на конкуренцијата, зголемена несигурност, големо напредување во информатичката технологија и достапност на голема количина на информации.

Организациското учење станува еден од најважните процеси во една организација, што им овозможува на организацијата и на поединецот да напредуваат. Затоа, многу организации прават значителни напори за да го олеснат организациското учење и да создадат организациско знаење, за што се потребни промени во организациската структура, комуникација и односите со вработените.

Лидерството само по себе е многу широк концепт и постојат различни теории и стилови на лидерство. Овој поим се дефинира на многу начини и од многу автори. Една дефиниција е според Таненбаум, Вешлер и Масарик: *лидерството го дефинираат како интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, со намера да се постигнат определените цели².*

¹ Sheryl Kara Sandberg (Шерил Кара Сандберг) е американски извршен директор на социјалните медиуми, автор и милијардер. Таа е главен оперативен директор на Фејсбук и основач на Leanin.org. Во јуни 2012 година, таа беше избрана за Управен одбор на Фејсбук од постојните членови на одборот, со што стана првата жена што служеше на нејзиниот одбор. [Wikipedia](#)

² Tannenbaum, R., Shmit, W.H., (2000) "How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, maj/juni, 1973, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Menadţment, Ќelnid, Beograd p. 435

Женското лидерство е само една гранка на овој концепт и може да се дефинира на различни начини. Некои го разбираат женското лидерство како факт дека жените можат да бидат и се лидери, други може да го дефинираат од феминистички аспект, како прашање на еднаквост и право да ги имаат истите можности. Тоа се однесува на одредени женски карактеристики кои се вредни во денешните организации³.

Други сметаат дека лидерството воопшто не треба да се разликува како женско лидерство. Лидерството е културно обврзувачко и се менува со текот на времето, па затоа е тешко да се даде една дефиниција за тоа што важи за целото раководство. Концептот на лидерство се состои од три аспекти: луѓе, цели и влијание.

Лидерството е влијателна акција и се користи за постигнување на целите⁴. Овој процес може да се смета како алатка на мотивирање на луѓето. Мотивацијата има за цел да се постигнат одредени цели преку акција на тие луѓе. Различните стилови на лидерство произлегуваат од различни начини на мотивирање на луѓето, различен вид на цели и природа на организациите⁵.

Оттука, водачите ги насочуваат другите да одат напред кон иднината и да ги мотивираат да ги постигнат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување. Водачите треба да постапуваат според нивните визији. Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и тие треба да имаат визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Според одредени гледишта има лидерство и женско лидерство. Оваа спецификација на лидерство се користи често и се однесува на жените лидери или понекогаш на специфичен стил на водење. Употребата на префиксот женско лидерство створи одредена поделба во мислењата: некои би сакале да не се користи, а други не гледаат проблем со неговото користење. На крајот на

³ Palmu-Joronen A-L. (2009). Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia. Jyväskylä: Atena

⁴ Daft R.L. & Kendrick M. & Vershinina N. 2010. Management. Cengage Learning EMEA

⁵ Hannagan T.(2008). Management. Concepts & Practices. 5th edition. Great Britain: Pearson Education

краиштата, повеќето професионални титули, како што се стоматолозите и адвокатите, остануваат без префиксот што го одредува полот на личноста⁶.

Ако лидерството се разликува според раководството на жените и мажите, тогаш тоа би значело дека лидерството не е полово неутрално.

Аргументите против употребата на зборовите жени водачи или женско лидерство (раководство) се засноваат на идејата дека не се прави разлика дали станува збор за маж или жена која води и дека лидерството е родово неутрално.

Многу жени мислат дека префиксот го збогатува верувањето дека постои огромна разлика помеѓу женското раководство и машкото раководство, иако можеби нема. Се смета дека да се биде жена не влијае на способноста за извршување на одредени задачи. Тоа е само карактеристика меѓу другите и тоа е уште една причина зошто не треба да се истакнува. Од осумдесеттите години на минатиот век фокусот беше ставен на потенцирање на женските лидери и нивните придобивки во организациите, наместо да се докаже женската хуманост и способност за работа на повисоки позиции.⁷

1.2. Карактеристики на лидерот

Женското раководство најчесто се дефинира преку разликите помеѓу женственоста и машкоста. Карактеристиките за кои се смета дека влијаат врз донесувањето одлуки, решавањето проблеми и достигнувањата, честопати се споредуваат. Целта на оваа дискусија е да се потенцираат вредностите и придобивките на женските карактеристики во водството денес и придобивките што ги носи разновидноста на организациите и деловните субјекти.

Жените и мажите се биолошки различни едни од други и обично културата и општеството ги обликуваат и ги зајакнуваат родовите улоги. Традиционалната улога на мажите е да го поддржат своето семејство и улогата на жените е да се

⁶ Piha K. (2006). Äitijohtaja. Helsinki: Talentum p. 130

⁷ Tanhua I. 2012. Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta. Työ-ja elinkeinoministeriö

грижат за децата и за домот. Традиционално, мажите се сметаат за поагресивни, а жените се понежниот пол. Различните стереотипи за женски и машки карактеристики и улоги во општеството сè уште постојат и се чувствуваат. Сепак, секој има свои индивидуални карактеристики и јаки страни и затоа треба да се избегнуваат стереотипите. Со фаворизирањето на мажите како поефикасни во работниот живот, важните и вредни карактеристики што ги поседуваат жените остануваат потценети. Стереотипирањето ја забавува промената и може да дејствува како голема пречка кога станува збор за можностите за кариера на жените⁸.

Постојат одредени карактеристики на лидерството кои се опишуваат како женски карактеристики и машки карактеристики. Некои од карактеристиките што често се наоѓаат кај машките лидери се конкурентност, фокусирање, ориентација на целта, инвентивност, ориентација кон перформанси и желба да бидат најдобри. Женските лидерски карактеристики вклучуваат социјални вештини и социјална интеракција, стил на комуникација во разговор, прифаќање на разлики, да бидат мултиквалификувани и да работат добро во групи⁹.

Овие карактеристики не подразбираат пол на лидерот, тие само претставуваат различен вид на однесување на лидерството кое може да го применат и жените и мажите.

Женскиот лидерски стил најдобро се опишува со зборови, како што се позитивна партиципативност, интеракции, проток, пристап, вклучување, вмрежување, тимска работа, ентузијазам, ориентација кон вработените, слушање, разбирање, дружба, спонтаност, топлина, љубезност. Како главни карактеристики на „женскиот стил“ на лидерство, меѓу другите, се истакнуваат следниве:¹⁰

⁸ Sherman, W. H., 2005. Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences with a District-Based Aspiring Leaders Program. Educational Administration Quarterly, Svezak 41(5), pp. 707-740

⁹O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D., 2015. A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, Svezak 51(2), pp. 253-276

¹⁰ Heim, P., Golant, S. K.(1993) Hardball for Women: Winning at the Game of Business, A Plume Book, New York

- *Колаборативна карактеристика* особено во однос на решавање на деловни и други проблеми „со приспособување (решавање спорови), избегнување, компромитирање и соработка“ односно консултации и преговори;
- *Познавањето на сопствените вработени* е поголема карактеристика на „женскиот стил“ на лидерство што им помага на сите раководители да ја завршат работата. Доброто познавање на сопствените вработени се смета за основа за успех на денешните организации. Имено, многу е важно да се препознае во рамките на организацијата каква личност е и како соработува со другите за да може да се примени лидерски стил кој ќе го искористи максимумот за организацијата.
- *Охрабрувачкото учество* е основа на интерактивно лидерство. Жените лидери со својата сочувствителна карактеристика ги охрабруваат вработените од сите нивоа да учествуваат во сите делови на бизнисот, од поставување цели, дизајнирање стратегии, до дефинирање на тактики и извршување на задачи;
- Женскиот стил на лидерство се карактеризира и со *високоразвиени интерперсонални вештини*;
- *Споделувањето на моќ и информации* е карактеристично за „женскиот стил“ на лидерството. Жените лидери споделуваат информации и донесување одлуки, даваат позитивни повратни информации, што им помага на вработените да растат“;¹¹
- *Поттикнување на самодовербата на вработените* е друга карактеристика на „женскиот стил“ на лидерството;
- *Негувањето на ентузијазмот и задоволството од работата* кај вработените е уште еден многу важен аспект на женското интерактивно лидерство. Поточно, луѓето постигнуваат подобри резултати ако се чувствуваат добро за себе и се задоволни од својата работа. Според Розентер, жените раководители се карактеризираат со ентузијазам за бизнисот и ширењето на истиот.

¹¹ Adler, N. J.: “Žene u managementu širom svijeta”, Žena, Zagreb, Vol. 48., No. 3-4., 1990., str. 77-88

➤ *Тимска работа* како изразена карактеристика на „женскиот стил“ на лидерството. Менаџерите кои го користат „женскиот стил на лидерство“ се чувствуваат најдобро кога се дел од заедницата, кога комуницираат со другите за да направат нешто.

1.3. Типови на лидер

Автократскиот стил на лидерство се заснова на централизирање на моќта и авторитетот во рацете на една личност. Автократскиот лидер има неограничена власт и моќ на донесување одлуки, ги контролира своите подредени и носи одговорност за сите донесени решенија, нарачува групи и поединци.

Во традиционалната литература, главно, се дискутира за три различни стилови на лидерство и тоа: автократски, демократски и *laissez-faire* стил на лидерство и спроведува казни и награди. Изразена е строга хиерархија, така што комуникацијата се одвива еднонасочно или одгоре-надолу. Водач, автократ, командант, тој командува, работејќи со систем на казни и награди.¹²

Демократскиот стил на лидерство се карактеризира со вклучување на подредените во процесот на одлучување. Комуникацијата е двонасочна, мотивирачка, како за групите, така и за поединците; им се дава можност на вработените да изразат свои идеи, што поттикнува креативност и иновации. Во срцето на демократскиот стил на управување е добра организациска клима и односи со вработените.

Стилот на лидерство laissez-faire се карактеризира со избегнување на одговорност и одрекување од одговорност. На членовите на групата им е поучено да ги изберат задачите и да го прават она што е најдобро на најдобар можен и познат начин. Протоколот на комуникација е првенствено хоризонтален; меѓу

¹² Кралев, Т. (1996) „Основи на менаџментот“, Центар за интернационален менаџмент, второ издание, стр.365-368

еднаквите членови е дозволена самопромоција според нечиј поглед на независност и влијанието на лидерот.¹³

Likert идентификува четири типови на лидерство карактеристични за одредени системи на управување. Првиот тип е одреден како *авторитативен* - експлоративен и претставува лидерство каде што одлуките се изнесени од страна на лидерот. Вториот тип е *беневолентно (благодонет)-авторитативен стил*, тип карактеристичен по тоа што некои аспекти на одлуките се делегирани. *Консултативниот тип* е третиот тип на лидерство, каде што лидерот остава простор за прифаќање на идеите и предлозите од подредените, додека пак четвртиот тип, означен како партиципативен претставува групен тип на лидерство со сеопфатни форми на предводење и потполно вклучување на подредените во процесите на донесување одлуки и широкоопфатна анатомија.

Други типови на лидерство кои се издвојуваат се трансакциското и трансформациското лидерство, коишто заедно со харизматичниот тип на лидерство го формираат современиот лидерски модел.

1.4. Улогата на лидерот

Растот на жените на работното место со годините се засили и во светот се гледа дека жените преземаат повеќе истакнати улоги на работното место. Жените ја докажаа својата способност да управуваат со успешни проекти и да инспирираат раст на компаниите.

Жените лидери се карактеризираат со професионализам и лидерски квалитети кои создаваат импресивни резултати во една компанија. Ова присуство на вакви жени на работното место често ги надополнува вредностите на компанијата и ги применува стандардите на компанијата. Овие лидерски способности создадоа простор за повеќе жени да се докажат на работното место.

¹³ Požega, Ž., Crnković, B. & Gashi, L. M., 2013. Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu. Ekonomski vjesnik, Svezak 26(2), pp. 391-400

Жените имаат способност да бидат ефективни лидери кои управуваат успешно со деловните цели и даваат резултати. Тие внесуваат силна работна етика и го мотивираат тимот. Првенствено ги исполнуваат стандардите и целите на компанијата и се осигуруваат дека колегите ги следат истите вредности. Нивна тенденција е да се најдат иновативни начини за спроведување вредности и да се инспирира тимот, со што се гарантира дека вредностите се добро примени. Оваа улога на жените лидери како мотиватори може да им помогне на членовите на тимот да станат дел од визијата на компанијата и да ги стимулираат да го подобрат нивото на организацијата¹⁴.

Жената може лесно да ја идентификува силата во другите и областите каде што на другите може да им треба помош заради нивниот негувателски карактер. Ова е корисно за тимот со цел да се создаде структура и рамнотежа за одржување на сите области на бизнисот. Жените можат да се потпрат на ова како структура за поддршка што го охрабрува тимот да се потруди што е можно повеќе. Како жени, интуитивноста е улога од која зависи потребата на една компанија да се подигне на повисоко ниво и затоа од суштинско значење е компаниите да сфатат како жените лидери победуваат и како им помагаат на другите да го сторат истото.¹⁵

Уште една улога на жените лидери е можноста за управувањето со повеќе одговорности истовремено. Жената лидер самоуверено ги презема водечките улоги и ефикасно управува со тоа предизвикувајќи раст. Жените имаат желба за конкурентност и се во можност да создадат пригодно работно опкружување каде што ќе можат да спроведат стратегии во организациската култура на квалитетни резултати.

Како менаџери, тие можат да ги препознаат областите на кои им треба фокус и како ќе ја подобрат стратегијата со времето. Жените посветуваат внимание на деталите и притоа го насочуваат вниманието на вработените, што е клучен квалитет за една организација.


¹⁴ Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17

¹⁵ Madsen, S. (2008). *On becoming a woman leader: Learning from the experiences of university presidents*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

1. Предвидување
2. Организација
3. Координација
4. Обука – мотивација
5. Контрола - проценка
6. Комуникација



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Графикон 1. Улога на лидерот¹⁶

Chart 1. Role of the leader

Сите горенаведени области во кои се пронаоѓа женското раководење се само дел од она што вистинскиот лидер го работи, предвидува и предводи во својата организација. Иако постојат мноштво области за генерирање на успехот на еден лидер, ова се главните каде што жената лидер најдобро се снаоѓа.

Една од поважните улоги во лидерството е можноста за квалитетна анализа на деловната активност и да се предвидат фактори на ризик вклучени во одредени деловни активности. Можноста на жената да ги насочува активностите, односно да ги миксира сите стилови на лидерство како мотиватор, лидер кој задоволува и иноватор е улога која може да придонесе за квалитетна организациска култура и амбиент во една компанија.¹⁷

За раст на компанијата, бизнисот треба да препознае како да регрутира жени директори за да ги исполни целите на компанијата.

¹⁶ Извор: <http://www.projectseed.eu>

¹⁷ Wolverton, M., Bower, B. L. & Hyle, A. (2008). Women at the top: What women university and college presidents say about effective leadership (Journeys to Leadership Series). Sterling, Va: Stylus Publishing LLC

1.5. Теории на лидерство

Денес повеќето теории за лидерските способности се конзистентни во препознавањето на важноста и на личните и на контекстуалните фактори. Овие теории вклучуваат теорија на креативно дејствување во повеќе социјални домени и Вестов интегрален модел на креативност и имплементација на иновации во работата група.¹⁸

Заклучокот на сите овие теории потенцира дека разбирањето на креативноста на работното место бара внимателно разгледување на контекстот, со оглед на неговата сложеност.

Во литературата за лидерство наоѓаме три основни класификации на теориите за лидерство: теории за лично однесување – бихевијорална теорија, теории на својства и когнитивна теорија. Овие различни теории се фокусираат на тоа кој тип на фактори го одредуваат лидерството. Но мора да се нагласи дека сите овие теории се однесуваат и на женското лидерство, особено теоријата за личното однесување.

Бихевијоралните теории наведуваат дека лидерите можат најдобро да се класифицираат според нивните лични квалитети или моделите на однесување.

Тие главно се концентрираат на она што го прави лидерот при извршување на работата на раководството. Пример за таква класификација е теорија на Блејк Мутон (1968), позната како Менаџерска решетка на Блејк Мутон¹⁹. Тие разликуваат пет лични однесувања или стилови на лидерите, врз основа на нивните вредности, мислења и чувства. Секоја вредност е нумерирана од 1 до 9, при што 1 има ниско ниво на грижа и 9 максимална грижа. Двете димензии мора да се гледаат како меѓусебно зависни. Петте комбинации од овие две димензии се стилот 1,1, што значи минимум грижа за луѓето и за производството; 9,9 стил како спротивно и 1,9,

¹⁸ Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building [Special issue]. *American Psychologist*, 62, 25-33

¹⁹ Блејк Мутон теорија, пристапено кон https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm на 25.10.2019 г.

9,1 и 5,5 како варијации најпогодни применувајќи ја златната средина. Според најновите истражувања жените лидери се оценети со 5,5 односно како средина во грижата за организацијата, но и лично за вработените.

Теории на лидерство се фокусираат на карактеристиките што индивидуите ги поседуваат инхерентно²⁰. Овие теории сугерираат дека некои одлики имаат специфичен потенцијал за да ги направат луѓето ефикасни лидери.

Шемата за карактеристиките на личноста е позната како Големата петка, предложена од Tupes & Christal.²¹ Големата петка сугерира шема на широки конструкции на личности кои се манифестираат во повеќе специфични црти: невротизам, екстровеитност, отвореност за доживување, согласност и совесност. Eagly & Carli наведуваат дека, меѓу петте конструкции, совеста и екстровеитноста се најсилните предвидувачи на лидерството²².

Контингентските теории наведуваат дека ситуациски аспекти се основните одредници на она што ги прави водачите ефективни и успешни и притоа се потенцираат важноста за препознавање на влијанието на елементите на ситуацијата и животната средина. Оттука, овие теории наведуваат дека иако теориите на особините и теориите за лично однесување можат да бидат многу корисни, не може да се предвиди успешно лидерство засновано само на особини или однесувања, бидејќи тие секогаш влијаат од елементи на ситуацијата.

Притоа се разликуваат три важни ситуациски димензии:

- односи меѓу лидер и член;
- структурата на задачите;
- моќта својствена на лидерската позиција.

²⁰ Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership - 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

²¹ Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings (USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force

²² Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2007). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Како најпознати контингентни теоретски аспекти на лидерството се издвојуваат:

- моделот на ситуациско лидерство на Hersey и Blanchard;
- теоријата на пат-цел на House;
- теоријата на контингентно лидерство на Fiedler.

Според овие теории на лидерство, жените се сместени во различни типови на лидерски стилови. Но најважно е што од овие разгледани теории може да се извлече следниов заклучок во однос на женското лидерство:

- ❖ *Жената лидер е подготвена на промени и поседува инспиративен, ризичен, енергичен, одлучувачки, убедлив став;*
- ❖ *Жената лидер има менаџерска храброст: брзо учи од грешки, еластична е и снаодлива;*
- ❖ *Жената лидер има раководна способност, интелигентна е, умее да унизира team building, добро е информирана, визионерски и стратешки мислител;*
- ❖ *Жената лидер е ориентирана кон резултатите: проактивна, вредна, политички расположена, ориентирана кон акција, големи очекувања, ориентирана кон достигнување и успех.*

Покрај овие карактеристики можат да се наведат и доста други карактеристики, кои не се специфични само за жените туку воопшто за сите лидери.

„Ако сакате нешто да биде кажано, прашајте маж. Ако сакате нешто да биде направено, обрратете се кај жена“

Margaret Thatcher²³

Втор дел – Стили на лидерство во организациите кои ги предводат жените

2. Теоретски осврт кон современите стилови во лидерството со акцент на женското лидерство

Деловниот свет се смени драматично во претходните дваесет и пет години. Соочен со предизвикот на глобалната конкуренција, деловниот свет е реконструиран целосно. Претпоставките за тоа што е потребно да се биде лидер во денешното деловно опкружување се менуваат. Овие промени го трансформираа она што досега претставуваше добар бизнис лидер.

Лидерството во организациите веќе не е јасно дефинирано: тие граници може да бидат вертикални, хоризонтални, дијагонални.²⁴

Лидерството може да се движи низ тие функционални граници, како и низ компании и индустрии, според поголемите потреби и можности. Така, организациското лидерство сега е уште покомплексно и бара многу повеќе индивидуална одговорност да се управува со вработените или да се контролираат.

Следните лидерски стилови ги распознава современата организациска структура, но сите тие стилови не се одлики на женското раководење, барем според одредени автори и литература. Иако литературата околу жените и менаџментот ги

²³ Маргарет Хилда Тачер, Баронеса Тачер (англиски: Margaret Hilda Thatcher) (13 октомври 1925 - 8 април 2013) била британска политичарка и премиер позната и како Железната леди. По занимање била адвокат и хемичар. Тачер во 1974 година станува првата претседателка на Конзервативната партија, а потоа и прва претседателка на Владата на Обединетото Кралство и ја извршувала функцијата од 4 мај 1979 до 28 ноември 1990 година.

Маргарет Тачер се памети по својата одлучност повеќе од кој било друг политичар од тоа време. Позната е по блиските односи со американскиот претседател Роналд Реган. За нејзиното владеење Британија влегува во Фолкландската војна со Аргентина, поради спорот околу Фолкландските Острови во 1982 година.

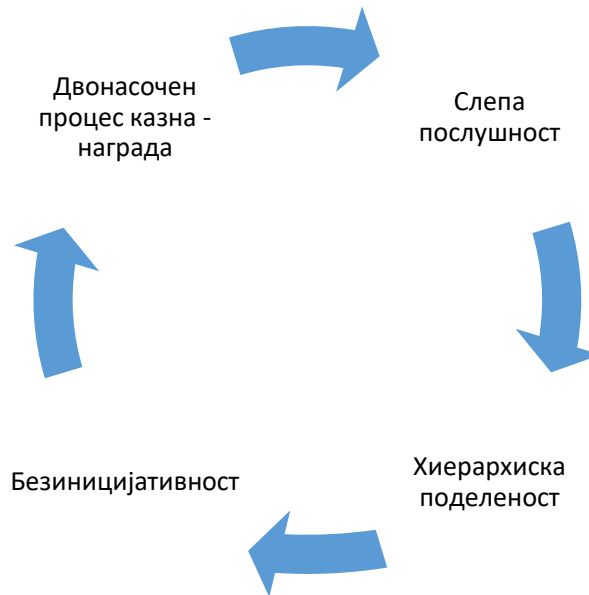
²⁴ Smith, D. (2005). Women in Business. In: College of Business Administration, Fordham University, New York.

потенцираше раководните способности на жените како еквивалентни на оние на мажите, особено во втората половина на 80-тите години од минатиот век, сепак постои паритет дали сите стилови можат да се аплицираат и кај жените лидери.

2.1. Трансакциско лидерство

Стилот на трансакциско лидерство за првпат беше опишан во делата на Макс Вебер во 1947 година и Бернард Бас во 1981 година. Овој стил на лидерство се фокусира на процесите на контрола, организација и краткорочно планирање. Од сите современи теории за лидерство оваа е најблиску до традиционалните теории за лидерство²⁵.

Главните претпоставки за моделот се:



Слика 1. Трансакциско лидерство
Figure 1. Transactional leadership

Всушност, како поистакнати карактеристики на трансакциското лидерство би биле следниве:

- 1) Луѓето се мотивирани од награди и казни;
- 2) Подредените треба да ги следат командите на лидерот;

²⁵ Bass, M. (1981), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York

- 3) Постои јасен синџир на команда;
- 4) Подредените не се самомотивирани, па затоа треба да се следат.

Оваа теорија смета дека членовите на тимот се согласуваат да го следат лидерот од моментот кога ќе ја прифатат работата. Водачот на трансакцијата ја организира работата на начин што точно знае кои се должностите на подредениот и кои се наградите за успешно завршената работа. Лидерот исто така има можност да ги казни потчинетите во случај да не ги исполнат претходно поставените стандарди.

Се смета дека лидерот ќе биде поуспешен доколку подредените прифаќаат поголема одговорност и нивните цели се јасно претставени. Прашањето што следи е колку овие принципи можат да им се препишат на жените лидери. Но секој стил треба да биде ослободен од родовата припадност, што наметнува став дека и жените можат да бидат строги, дијаметрално различни од трансформациониот стил на лидерство. Разликите кај жените лидери кои го практикуваат овој стил на раководење во организацијата би биле следниве:

Табела 1. Принципи на трансакцискиот стил на лидерство
Table 1. Transactional leadership style principles

Принципи кои му се препишуваат на „машки лидер“	Принципи кои ѝ се припишуваат на „женски лидер“
Команди и надзор	Акцент на односите со луѓето
Трансакциски пристап – награда за удоволување, казна за отпор	Интеракциски пристап - медијација
Потпирање на позиција на моќ	Потпирање на размена на информации
Акциски контролирана ориентација	Ориентација на меѓусебно ценење
Аналитичност	Емоционалност

Според табелата прикажана погоре, лидерите на трансакциите можат да се сумираат како лидери кои ги наградуваат следбениците кога ќе се исполнат целите и барањата. Трансакциските лидери интервенираат само кога целите и барањата

не се исполнети или нешто ќе тргне наопаку, но во табелата се прикажани разлики во пристапот на трансакцискиот стил на лидерство²⁶.

Многу стручни трудови тврдат дека и жените со својот пристап го користат трансакцискиот стил во раководењето на организацијата. Тоа особено се случува во организации со голем број вработени и повисока раширеност на хиерархиската структура.

Трансакцискиот пристап со жена лидер се карактеризира со тоа што²⁷:

- поставува рационални цели,
- ефикасно ги организира и овластува подредените,
- нуди предлози и ресурси потребни за исполнување на задачата.

Сепак треба да се спомне дека ваквиот трансакциски пристап на лидерство е специфичен за жените кои се одликуваат со посебни знаења, способности и одлучност.

2.2. Харизматичко лидерство

Поимот „харизма“ во литературата за лидерството прв го воведува Weber во 1947 година, кој харизматичниот авторитет на лидерите го карактеризира како несекојдневен поим во стандардните организациски структури.

Според Weber, „харизматичните лидери се индивидуи кои располагаат со супериорна и исклучителна сила и квалитети коишто не можат да бидат научени или стекнати, туку само разбудени и поттикнати“²⁸.

²⁶ Hersey, P. I Blanchard, K.H. : Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993

²⁷ : Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. Tehnički glasnik, VII (4)

²⁸ Weber.M (1947) The theory of social and economic organization., New York, Oxford University Press

Харизмата во лидерството претставува неконстантна содржина која е во фокусот на академците коишто се занимаваат и со студии како што се трансформациското, визионерското и инспиративното лидерство.

Концептот на харизматично лидерство е заснован на фактот дека идеалниот вработен ги исполнува личните критериуми на директорот / водачот, неговиот одраз способен да влијае на трансформацијата на неговите вредности.

Искусните манифестации како идеален работник се принцип кој се споделува, во чест на водечките личности, како и на мотивација и инспирација за дејствување од нејзиното влијание. Некои автори на концептот на харизматично лидерство го сметаат лидерството не само како дуалистички, туку и како колективен процес. Тој стил се заснова на тенденцијата на вработените да се идентификуваат со групата и да ја ценат припадноста на истата.

Во групата со харизматично лидерство, надворешните стимуланси не играат важна улога, како на пример: внатрешна мотивација, привлечност на самоизразување, свесност за самопочитување, признание од страна на водачот²⁹. Лидерот создава надеж за „подобра иднина“ и нејзината реалност.

Надворешните награди, како што се повисоките плати, иако ја поддржуваат вербата во „подобра иднина“ и ова чувство за реалност, не заземаат приоритет во мотивирачката улога и делуваат како една од крајните цели.

²⁹Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*

Табела 2. Карактеристики на харизматичен тип на жена лидер³⁰

Table 2. Characteristics of the charismatic type of female leader

Карактеристики на личноста	Карактеристики на однесување	Учинок на вработените
Доминантност	Влијателен пример	Доверба кон лидерот
Желба за влијание	Изразена компетентност	Прифаќање на предлозите
Самоувереност	Поставување високи цели	Извршување на задачите
Постоење на јаки верувања	Мотивирање на другите преку своето лично однесување	Емоционална вклученост
		Потпаѓање на влијание од лидерот
		Сигурност
		Успешност и напредување

Токму овие горенаведени карактеристики се доминантни во стилот кој го преферираат жените во своето раководење, што секако не значи дека не постојат и ред други карактеристики кои не се споменати, но се дел од женското лидерство.

Додека повеќето теории на раководството се разликуваат помеѓу машкиот и женскиот стил на лидерство за да утврдат дали постојат разлики меѓу нив и дали и што може да се направи за да се елиминира дискриминацијата, проучувањето на харизматичното лидерство заостанува во овој поглед.

На жените ретко им се доделува титулата „харизматичен“, иако тие одговараат на „харизматичниот калап“ и ги поседуваат потребните харизматични квалитети³¹.

³⁰ Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama

³¹ Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. The Leadership Quarterly

Овие родови предрасуди во харизматичкото лидерство во литературата продолжуваат, бидејќи обидите за изнаоѓање решенија за надминување на предрасудите во најдобар случај беа и се слаби. И мажите и жените можат да бидат харизматични лидери, но заради општествените наметнати родови улоги проучувањето на харизматичкото лидерство е пристрасно.

Како што стана вообичаено во современиот свет, се избегнува употребата на зборовите тој/таа наизменично за да се докаже дека харизмата, лидерството и моќта дека не се пристрасни и оттука се фер изрази и за двата пола во популацијата. Дискриминацијата врз основа на пол се најзастапените фактори кои придонесуваат кон многу неповолни страни со кои жените се соочуваат економски, социјално, политички и психички. Се прават обиди одново и одново да се елиминира дискриминацијата меѓу половите, така што жените ќе имаат пристап до правата и можноста да ја постигнат својата цел, односно да раководат со организацијата како што умеат најдобро без разлика дали литературата разликува харизма во нивното лидерство.

2.3. Трансформациско лидерство

Трансформациското лидерство според Bass се појавува кога менаџерот ги проширува и ги зголемува интересите на вработените кои разбираат дека станува збор за заедничка мисија и тие прифаќаат и ја ставаат општата благосостојба пред нивните интереси³².

Овој вид лидер не само што ги води и мотивира своите вработени, туку и ги инспирира. Овој лидерски стил дава можност да се надминат конфликтите за доброто на организацијата. Овој вид водачи имаат длабок и извонреден ефект врз своите вработени³³.

³² Bass, B. M. (1990.). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31

³³ Raza, T. (2011.). Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles [online], Queen's University iRC пристапено кон <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-and-transactional-leadership-styles> на 1.11.2019 г.

Затоа, прашањето што се појавува е: што го прави некој трансформациски лидер? Или, да се постави на поконкретен начин: има ли фактори што влијаат на трансформациската лидерска харизма?

Затоа, Avolio & Bass наведуваат четири компоненти на трансформациското лидерство, односно начини на кои се постигнуваат супериорни резултати.³⁴

- 1) *Идеализирано лидерство* - трансформациските лидери имаат улоги (идеали) на кои нивните следбеници им се восхитуваат, ги почитуваат и им веруваат; лидерите демонстрираат и практикуваат високи етички стандарди;
- 2) *Инспиративна мотивација* - лидерите покажуваат ентузијазам и оптимизам, ја препознаваат важноста на задачите што ги извршуваат нивните соработници, јасно поставуваат цели и ги делегираат задачите потребни за нивно остварување;
- 3) *Интелектуална стимулација* - преиспитување на претпоставки, рedefинирање на проблеми, пристапување кон проблем на нов начин може во голема мера да ги стимулира иновациите и креативноста; вработените се охрабруваат да пробаат нови пристапи, нивните идеи не се критикуваат, иако можат да се разликуваат од оние на лидерот;
- 4) *Индивидуализирано размислување* – лидерите се ментори на секоја индивидуа во обид да го достигнат својот целосен потенцијал, што подразбира меѓусебна комуникација.

Трансформациските лидери градат цврсти, посветени тимови додека обезбедуваат значителна рентабилност. Овој стил на лидерство има длабоко вметнати вредности, тие ги поддржуваат колективните проблеми и се способни да постигнат извонредни резултати. Жените повеќе од мажите демонстрираат карактеристики на трансформациското лидерство. Иако трансформациското лидерство не е целосно поврзано со полот, жените се повеќе склони кон

³⁴ Avolio, B. J., Bass, B. M. (Ur.) (2002.). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

трансформациско лидерство со оглед на нивната меѓучовечка агилност во менторството и градењето на сигурни приврзаници.

Трансформациските жени лидери поставуваат повисоки стандарди на однесување, насочени се кон иднината и делуваат за поголемо добро на организацијата или заедницата. Сепак, иако се вооружени со овие атрибути, жените честопати се соочуваат со повеќе бариери од мажите за да ја добијат врвната работа. Некои бариери можат да се припишат на недоразбирање за тоа како функционираат и напредуваат организациите.

Таквото лидерство вклучува трансформација на вредностите и целите на следбениците со подигање на нивото на свесност³⁵. Со комуницирање на визија и обезбедување на симболи и емоционални апели за зголемување на свеста на своите следбеници, жените лидери ги охрабруваат своите вработени да предвидат нови начини на размислување. Трансформациското лидерство се појави во исто време со промените во организациите што се карактеризираат со помалку хиерархиска и пофлексибилна организациска структура, што доведува до поголема соработка и зајакнување на вработените.

Eagly и Carli тврдат дека промената во контекстот на лидерството предизвикува луѓето да размислуваат за природата на лидерството, сугерирајќи дека квалитетите потребни за прикажување на трансформациските однесувања се карактеризираат со соработка, интерперсонални интеракции и споделување на моќ, карактеристики стереотипирани како одраз на женските атрибути³⁶.

Во согласност со теоријата на прототип за лидерство, трансформациското лидерство претставува ментална претстава, или прототип, меѓу следбениците за тоа како жените раководители прават и треба да се однесуваат како лидери. Бидејќи трансформациското однесување изложено од овие водачи ги олицетворува очекувањата на нивните следбеници за стереотипни женски атрибути, може да се

³⁵ Gutierrez, A. P., Candela, L. L., Carver, L. (2012.). "The Structural Relationships between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit among Nursing Faculty", *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601–1614

³⁶ Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). '11m11J

очекува лидерот да ја надмине негативната врска помеѓу личните карактеристики и трансформациското лидерство, особено кај женските лидери.

Подредените не треба да формираат поволни проценки за трансформациското раководство на мажите во споредба со женските лидери кои се опишуваат како висококвалитетни водачи, затоа што трансформациското лидерство е повеќе стереотипно за женските лидери³⁷.



Слика 2. Можноста на жената лидер

Picture 2. The possibility of a woman leader

³⁷ Kissi, J., Dainty, A., Tuuli, M. (2013.). "Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance", *International Journal of Project Management*, 31(4), 485–497

Сите овие современи стилови на лидерство се вообичаена пракса кај организациската структура и сите тие можат да се сретнат и во организациите во Република Северна Македонија.

Но мора да се нагласи дека само 5% од раководните функции во големите компании во државата им се препуштени на жените. Оваа бројка е во рамките на светскиот просек, и покрај големата борба за родова еднаквост е поддржана и од машкиот пол, а сè уште е многу ниска.

„Лидерството тешко се дефинира, доброто лидерство уште потешко. Но, ако успееш во тоа луѓето да те следат до крајот на светот, ти си одличен лидер”

Indra Nooyi, CEO of PepsiCo³⁸

Трет дел – Лидерот и ефикасноста

3. Ефикасност на жените лидери во организациите

Способноста да се влијае е суштинска лидерска вештина. Да се влијае е да се влијае врз однесувањето, ставовите, мислењата и изборот на другите. Влијанието не треба да се меша со моќ или контрола. Не станува збор за манипулирање со другите за да стигнат до вас. Се работи за забележување на она што ја мотивира посветеноста на вработените и користењето на тоа знаење за да се искористат перформансите и позитивните резултати³⁹.

Способноста на водачот да има влијание на другите се заснова врз довербата; всушност, влијанието се проширува пропорционално со количината на доверба што постои во една врска. Ефикасноста што ја постигнуваат жените како лидери се гледа низ многу истражувања, но во истражувањето кое трае со години од различни платформи и организации на жени лидери е констатирано дека ако жените би учествувале подеднакво со мажите на исто рамниште, тоа би можело да доведе до раст од 28 трилиони американски долари на светско ниво - големина на економиите на САД и Кина заедно. И, во просек, ќе има зголемување од 11% на глобалниот БДП, доколку секоја земја постигне најбрза стапка на напредок кон родова еднаквост во својата работна сила во својот специфичен регион⁴⁰.

³⁸ Indra Nooyi (née Krishnamurthy; born 28 October 1955) is an Indian American¹ business executive and former CEO of PepsiCo https://en.wikipedia.org/wiki/Indra_Nooyi, пристапено на 12.11.2019 г. кон <https://www.svest.mk/tsitati-od-zheni-lideri-najdete-ja-inspiratsijata-za-vasheto-vodstvo/>

³⁹ Caraballo, M.,(2013),“5 Principles of Effective Leadership Communication”, пристапено кон <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/> на 12.11.2019 г.

⁴⁰ Ефикасност кај жените лидери, пристапено кон <https://womenintheworkplace.com/> на 12.11.2019 г.

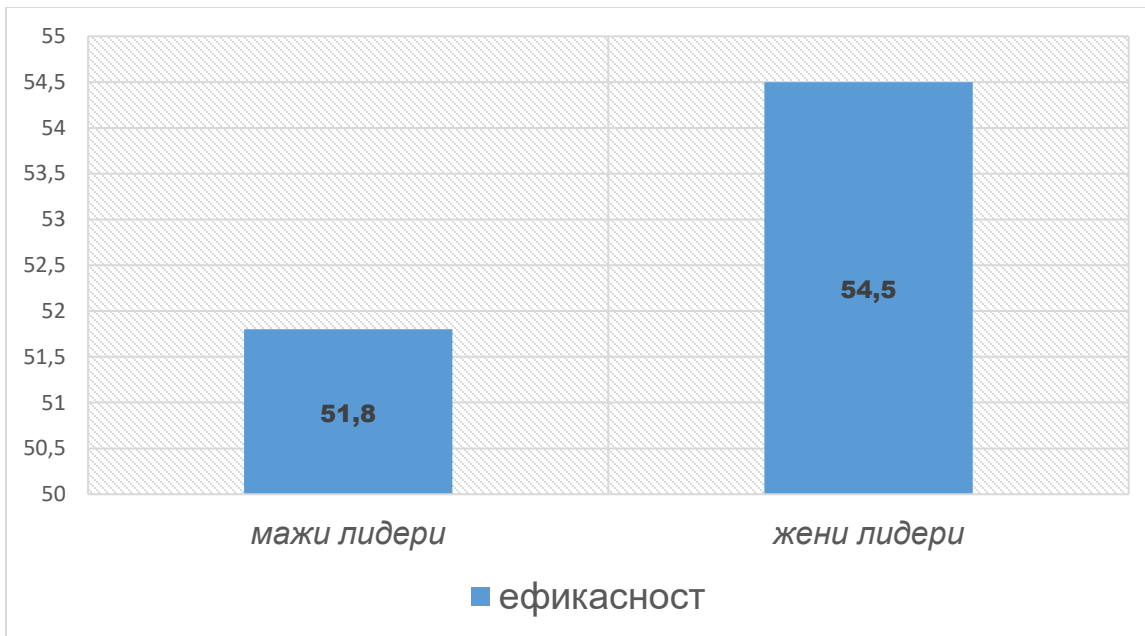
Со толку распространета родова нееднаквост во корпоративното раководство, што би можело да се промени доколку има поголема полова еднаквост на највисоко ниво во корпорациите? Низ годините, истражувачите полека почнаа да одговараат на тоа прашање. Во 2017 година, Институтот Korn Ferry комуницирал со 57 жени извршни директори - 41 кои воделе компании од Fortune 1000 и 16 водечки приватни компании - ги утврдија својствата и надлежностите на женските корпоративни лидери⁴¹.

Заедничка нишка меѓу извршните директори-жени е преземање ризик, еластичност, агилност и управување со кризни ситуации. Овие лидери исто така влијаат врз тимската работа меѓу своите вработени и притоа преку својата лидерска инфлуентна моќ ги поттикнувале другите да постигнат посакувани резултати и ефикасност. Жените веќе имаат направено разлика во многу улоги во корпоративното раководство. Во 2014 година, „Генерал моторс“ ја именува Мери Бара за прв извршен директор жена во автомобилската индустрија, а 45% од Управниот одбор на „Генерал моторс“ се жени. Во 2018 година, „Генерал моторс“ ја именуваше Диваја Суријадевара за главен финансиски директор. Еден од приоритетите на Бара бил прифаќање нови технологии, како инвестиции во автономни возила, електрични возила и заштита на животната средина. Секако, потенцијалот постои за драматични резултати кога жените се ставени на чело. Се утврдило дека жените играат клучна улога особено во секторот производство, спроведувајќи ефективни трансформации на компанијата. Статистиката покажала ефикасност од дури 29%. Зголемување во овој сектор со поставување жени лидери⁴².

Во графиконот кој следи е покажана целокупната лидерска ефикасност во однос на машкото и женското лидерство за 2018 година изразена во проценти, дадена од консултантската фирма Zanger Folkman со седиште во САД.

⁴¹ Корн Фери е консултантска фирма со седиште во Лос Анџелес, Калифорнија. Основана е во 1969 година и заклучно со 2019 година работи во 104 канцеларии во 52 земји и вработува 8.678 луѓе ширум светот

⁴² Жените лидери во „Генерал моторс“, пристапено кон <https://www.gm.com/our-company/leadership.html> на 12.11.2019 г.



Графикон 2. Разлика во целокупната лидерска ефикасност⁴³

Chart 2. Difference in overall leadership effectiveness

Ваквата констелација на информациите во графиконот покажува изедначена целокупна лидерска ефикасност и кај двата пола, што секако ја потврдува теоријата за успешност на жените лидери во организациите.

3.1. Лидерот и неговото влијание

Способноста да се влијае е суштинска лидерска вештина. Да се влијае значи не само контрола туку и конкретни методи кои се потребни да се имплементираат врз однесувањето, ставовите, мислењата и изборот на другите. Влијанието не треба да се меша со моќ или контрола. Всушност, се работи за забележување на

⁴³ Извор: <https://zengerfolkman.com/search/women+leadership/>

она што ја мотивира посветеноста на вработените и користењето на тоа знаење за да се искористат перформансите и позитивните резултати⁴⁴.

Способноста на водачот да има влијание со другите се заснова врз довербата, всушност влијанието ќе биде дефинирано како поим кој се проширува пропорционално со количината на доверба што постои во една врска.

Лидерството е опишано како можност да се вградат одредени норми, правила и инфлуентност врз другите. Ефективниот лидер ги раздвижува вработените во динамична акција, не со принуда, туку преку почитување и насочување на нивната желба и убедување во визијата и целите што ги артикулира водачот. Злоупотребата на влијанието може да донесе катастрофални резултати. Но, правилно канализирано, позитивното влијание може да донесе голема промена, бидејќи индивидуалните активности се усогласуваат со групните напори за продукција на добивки што растат експоненцијално. Водач, кој е фокусиран, остварува позитивно влијание кај другите, ќе изгради доверба и ќе стане вистинска движечка сила во организацијата.⁴⁵

3.1.1. Методи на влијание

Во лидерското раководење се потребни многу вештини, како персонални така и организациски, за да може да се постигнат поставените цели преку соработка со целиот тим и удобна организациска култура каде што лидерот е влијателен и свесен за тоа. Жените лидери се успешни инфлуенсери и тоа преку неколку вградени методи кои ги користат за наметнување на своето влијание⁴⁶: *воспоставување кредибилитет, градење на врска и ангажман на вработените, одговорност и очекување, споделување на страста при работа и заедничко влијание.*

⁴⁴ Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije managementa

⁴⁵ Northouse P. (2010), Leadership: Theory and Practice (5thed.). Thousand Oaks, CA: Sage P. 1-4

⁴⁶ Covey, S and Merrill, R. (2006). The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything. New York, NY: Free Press

➤ *Воспоставување кредибилитет*

Водачите почнуваат да градат доверба преку утврдување на нивниот кредибилитет. Четири основни елементи се потребни за да се утврди нечиј кредибилитет:

- интегритет,
- намера,
- можности и
- резултати.

Интегритетот е една од основните и потребни карактеристики на лидерот за да може да наметне влијание. Намерата е поврзана со тоа што мотивите треба да бидат јасни.

Способностите се вештини и знаења неопходни за добро извршување на работата. Резултатите се она што се остварува, причина за влијание на успешен лидер.

➤ *Градење на врска и ангажман на вработените*

Лидерството не е соло чин. Тоа значи работата треба да биде тимска, а лидерската способност е токму во тоа да се влијае врз другите, тие треба да бидат вклучени. Поддршката за важни одлуки ќе влијае на вработените индивидуално или на тимот како целина. Друг начин на кој лидерите го зголемуваат своето влијание е преку градење врски со другите.

Исклучително е важно раководството да ги почитува потребите, мотивациите и вредностите на другите. Со покажување искрена посветеност на она што е важно за некој друг се врши инфлуентна сегрегација, бидејќи вработените сфаќаат дека таквите постапки вклучуваат вистинска грижа за нивните интереси.

➤ *Одговорност и очекување*

За да се добијат одлични резултати, лидерите мора да бидат способни да се покажат одговорни, да имаат убедлив став и притоа да можат да ангажираат компатабилни вработени. Сепак, пред да очекуваат заложба на вработените, лидерите мора јасно да ги исцртаат очекувањата. Дефинирајќи ги резултатите, жената лидер несомнено го споделува со другите. Кога лидерот не ги објаснува очекувањата и не практикува одговорност, тој придонесува и ненамерно создава средина со мала доверба каде што медиокритизмот станува норма. Ова директно влијае на способноста позитивно да се влијае врз другите.

➤ *Споделување на страста при работа*

Една од причините зошто страста е толку важна е тоа што произведува позитивна енергија која ги инспирира другите. Во својата книга „Лидерството предизвик“, Kouzes и Posner наведуваат: „Ако лидерот не покажува страст за целта, тогаш некој друг нема да се грижи“.⁴⁷

Истражувањата покажаа дека една од карактеристиките на кои луѓето најмногу им се восхитуваат на лидерите е нивната способност да бидат напредни. Не е доволно лидерот да има визија, тој/таа мора да може да комуницира и да ги инспирира другите за тоа. Ефективните водачи влијаат врз другите така што го споделуваат нивниот ентузијазам и возбуда во однос на поставените цели.

➤ *Заедничко влијание*

Влијанието треба да биде реципрочно. Еден од најбрзите начини да се зголеми влијанието врз другите е да може лидерот да влијае врз себе. Ова значи вистинско демонстрирање на отвореност. Ефективната и точна комуникација делува како важен фактор за да се влијае како ефикасен и успешен лидер или менаџер. За да се постигне професионален успех менаџерите мора да бидат ефективни и убедливи комуникатори. Важно е менаџерите и нивните тимови да

⁴⁷ Kouzes, M., Posner, B. (1987) *The Leadership Challenge*, Third Edition Hardcover – August 7, 2002

мора да научат како да комуницираат совршено, бидејќи тоа не само што ќе им помогне на тимовите да ги завршат своите проекти успешно, туку и ќе им овозможи на организациите да постигнат успех и раст⁴⁸.

Како посебен тип на влијание кое лидерите го користат во организацијата е мотивацијата. Но и мотивацијата е под влијание на голем број фактори, а Buble ги дели факторите во следниве три групи:⁴⁹

- *Индивидуални карактеристики* - се однесува на потребите, вредностите, ставовите и интересите што ги поседуваат поединците. Овие карактеристики се разликуваат од личност до личност, а со тоа и нивните мотиви за завршување на работните задачи. На пример, некои вработени се мотивирани од пари или чувство на сигурност во работата, додека други се мотивирани од предизвикот на задачата. За да може раководството да ги охрабри мотивационите фактори на секоја индивидуа, неопходно е да се утврдат индивидуалните карактеристики.

- *Бизнис карактеристики* – Како битен фактор на влијание преку мотивацијата е принципот на автономија или сложеност. Важно е раководството да се грижи при доделување работни места, со цел да се постигне хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата.

- *Организациски карактеристики* - претставуваат правила и процедури, лични политики, практики за управување и систем на награди кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Овие инструменти мора да бидат дизајнирани на таков начин што привлекуваат нови вработени и задржуваат стари. Ваквото уредување на организацијата покажува колку лидерскиот тим се грижи и внимава на своите вработени.

⁴⁸ Alexander, M., (2015), "Communication Skills of Effective Project Leaders

⁴⁹ Buble, M.(2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o



Графикон 3. Интеракцијата на мотивационите фактори

Chart 3. Interaction of motivational factors

Ваквиот целокупен претставен модел на интеракција на мотивацијата како метод на влијание е збир на многубројни карактеристики групирани според личните претпоставени особености на вработените и како лидерите можат да ги искористат за мотивација и инспирација за постигнување на зацртаните планови и насоки.

3.2. Разлики меѓу водењето на организациите помеѓу мажите и жените

Истражувањата покажуваат дека не постои разлика во интуитивноста или аналитиката на жените и мажите на раководни позиции. Нема докази дека жените и мажите на лидерски позиции имаат родово стереотипни атрибути. Дури и кога ќе се најдат разлики, разликите во рамките на полот се значително поголеми од разликите помеѓу група жени и група мажи - мажите и жените се значително повеќе

слични отколку различните. Се покажа дека не постојат разлики помеѓу жените и мажите во следниве карактеристики⁵⁰:

- способности за решавање проблеми,
- аналитички вештини,
- мотивација за работа,
- конкурентност,
- способност за учење нови вештини.

Најзначајната разлика во способностите на жените и мажите (жените во просек имаат поизразени вербални способности, додека мажите имаат нумерички способности) се намалува во последните децении. Сепак, разликите понекогаш се прикажани во области на однесување (сите овие се поизразени кај жените)⁵¹:

- партиципативен стил на управување,
- стремез кон консензус,
- очекување на успех (споменатата разлика се однесува на потребата од зајакнување на довербата кај жените раководители),
- фреквенција на отсуства од работа (разликата е малку помала отколку мажот да е жена на повисока позиција).

Добро е познато дека жените лидери се склони да учествуваат во партиципативен стил на управување, да ги почитуваат предлозите на вработените / подредените и да ги вклучат во процесите на донесување одлуки со цел да ги охрабрат и мотивираат да работат. Сите горенаведени укажуваат на заклучок дека жените покажуваат поголема желба да постигнат договор што ќе биде од заедничка корист, односно да се постигне највисок договор во рамките на групата. Студиите исто така покажуваат дека има многу разлики во комуникацијата меѓу мажите и жените: жените споделуваат повеќе информации за нивниот личен живот, се држат до една тема подолго, помалку користат невербални знаци, им даваат повеќе

⁵⁰ Belamarić, J., (2012.), Zašto žene teže napreduju, пристапено кон Belamarić, J., (2012.), Zašto žene teže napreduju на 12.11.2019 г.

⁵¹ Sambol, D., (2013.), Motivacija i kompetencija menadžera, пристапено кон <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera> на 12.11.2019 г.

простор на вработените / подредените да завршат реченица и да се обидат да зборуваат вклучувајќи ги сите присутни.⁵²

3.2.1. Машко лидерство во организациите

Повеќето машки лидери имаат тенденција да користат авторитарен стил. Моќта на лидерот потекнува од неговиот статус, неговата хиерархиска позиција. Тој носи одлуки сам и не бара совет од своите подредени. Овој стил на управување упатува на директен став со своите тимови; промовира преземање ризик, но исто така и задржување на информации и стратешко размислување⁵³.

Мажите имаат тенденција да следат хиерархиска структура. Гледајќи го историскиот контекст, мажите се потпираат на линија на овластување за да ја завршат работата. Агресивните лидери се склони да преземаат иницијатива, биле успешни во минатото и ќе бидат во иднина. И покрај ова, агресивните ставови ги оддалечуваат вработените. За жал, овој стил има некои недостатоци. Прво, лидерот може да побара максимум од лицата под него, што може да доведе до стрес и работата може да се изврши лошо. Потоа, целото негово време е зафатено како да ги реши проблемите на сегашноста или да ги надомести грешките од минатото.

Мажите се склони кон лидерството да гледаат како на низа трансакции со подредени лица и почесто ја користат контролата на ресурсите и авторитетот на нивната позиција да ги мотивираат подредените.

3.2.2. Женско лидерство во организациите

Анализирајќи ги придобивките од женското лидерство, современата наука открила дека жените водат помалку автократски од мажите и имаат поголема

⁵² Pološki, N., (2003.) "Ženski stil" vođenja, empirijsko istraživanje, пристапено кон <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera> на 12.11.2019 г.

⁵³ Cole, G. A., (2004.), Management: Theory and Practice, Sixth Edition, Cengage Learning EMEA, London

чувствителност кон важноста и употребата на човечкиот потенцијал. Некои од причините за зголемената вклученост на жените во светското управување се помалку дискриминација во општеството, управување со различностите, важноста на стилот на управување со жените за деловно работење на современите организации, зголемениот број, стручност и организација на жените и врската помеѓу уделот на жените во управувањето и организациските перформанси⁵⁴.

Постои поголем акцент на супериорноста во женскиот стил на лидерство, што е посоодветно на новите деловни услови и улогата на менаџерите во современиот бизнис и се карактеризира со фокус на развој и искористување на човечките ресурси како најважен ресурс на една организација⁵⁵. Позицијата на жената на најодговорните позиции во општеството има многу повеќе предности отколку недостатоци.

Во последните десет години во бизнисот се појавија нови трендови во деловното однесување кои се клучни за растот, развојот и опстанокот на денешните организации. Современите организации повеќе се потпираат на тимската работа и на „женскиот“ стил на комуникација или лидерство што станува клучно за успехот. Покрај тимската работа за модерна организација, карактеристично е вклучувањето на вработените во донесувањето одлуки, размената на информации, довербата, консензусот и соработката. Исто така, го охрабрува самодовербата и ентузијазмот кај вработените. Овие карактеристики се однесуваат на женското раководство и се типични за жените. Поради овие причини, денес се зголемува процентот на жени на раководни позиции. Жените се подобри од мажите во истовремено работење на повеќе работни места, градење тимови и комуникација, што во денешниот бизнис е далеку поважно од строгите формалности. Потребата да се вклучат жени во деловна активност се зголемува бидејќи тимовите од двата пола се значително подобри и поефикасни во решавањето на проблемите.

⁵⁴ Empowering Young Women to Lead Change: a Training Manual (2006), пристапено кон www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304 на 13.11.2019 г.

⁵⁵) Marcetić, A., (2009.), Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling), пристапено кон <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling> на 13.11.2019 г.

Жената лидер во своето работење во организацијата ги наметнала следниве ставови⁵⁶:

- ✓ почит кон другите (без класични стереотипи, управителот ги почитува другите соработници, вработени / подредени);
- ✓ доверба (заради општата верба дека однесувањето и постапувањето на другите можат да се променат, навистина треба да им се верува на вработените);
- ✓ грижа (грижата се манифестира со тоа што туѓите потреби ги надминуваат сопствените потреби; со градење на меѓусебна и взаемна доверба со соработниците и вработените/подредените, лидерот придонесува за успех во работењето на организацијата и поттикнува мотивација);
- ✓ емпатија (сочувство или емпатија е способност да се препознаат туѓите чувства и во деловниот менаџмент и водечките луѓе е исклучително важно да се развие она сочувство кое е основа за градење квалитетни врски);
- ✓ самоодговорност (секој успех во основа вклучува преземање одговорност за себе и за своите постапки, без да ги обвинувате другите и наоѓате изговори. Успешен менаџер се стреми кон самоодговорност секогаш и во сите ситуации).

Сепак, покрај полот, многу се важни и сопствените карактеристики на личноста, кои всушност вредности ги применува.

3.3. Организациската култура под женско водство

Различни теории на организација различно ги дефинираат основните карактеристики што одредуваат што ја обликува организацијата. Класичните теоретичари додаваат шест основни функции на организацијата: технички,

⁵⁶ Marcetić, A., (2009.), *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*, пристапено кон <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling> на 13.11.2019 г.

финансиски, безбедносни, трговски, сметководствени и административни. Основни карактеристики што ја дефинираа организацијата се: целна ориентација, специјализација на работниците (поделба на трудот), хиерархиска структура и организација како затворен систем.⁵⁷

Секоја организација е составена од два основни елементи:

- ✓ социјален (хуман) елемент што ја означува организација како збир на луѓе кои со одредени мотиви на здружување и заедничко дејствување воспоставуваат односи со одредено влијание и авторитет;
- ✓ функционален елемент што означува дека постои цел да се постигне со заедничко работење на најефикасен начин.

Тие можат да бидат формални, оние кои се намерно засновани за да се постигнат одредени цели, со добро воспоставени правила што обезбедуваат членовите на таа организација да се однесуваат на одреден начин - тие се насочени кон постигнување на целите; и неформални видови на организација кои се појавуваат врз основа на ирационални принципи, засновани на работно место и лични контакти, а однесувањето на членовите не е контролирано со правила.

Дефинирањето на организациската култура како поим е многу полимерен процес и комплексен во однос на неговата содржина. Martins и Martins ја одредуваат организациската култура како „систем од заедничко значење кое го делат сите членови, со кој една организација се разликува од другите организации“⁵⁸, додека пак слично на ова, Chatman и Eunyong веруваат дека организациската култура претставува систем на споделени претпоставки, вредности и верувања кои ги водат луѓето да бидат свесни за соодветното и несоодветното однесување. Но и покрај изобилието од дефиниции и концептирања на организациската структура, сепак не постои една универзално прифатена дефиниција⁵⁹.

⁵⁷ Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. London: Sage Publications, Inc

⁵⁸ Martins, N., & Martins, E. (2009). Organizational Culture. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, *Organisational behaviour in Southern Africa (2nd edition)*. Cape Town: Pearson Education. Стр. 423

⁵⁹ Chatman, J., & Eunyong, S. (2007). Leading through organizational culture. Bo S. Chowdhury, *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (стр. 22-38)*. New York: Wiley

Како водечки научник за организациска култура, придонесот во литературата го забележа Schein кој употребата на терминот организациска култура го вметнува во деловното работење, социологијата, лидерството и други полиња. Според Schein, културата на една организација е под влијание на историски настани, религија и групна одлука, придонесува за еден вид на организациски идентитет.

Понатаму, Schein понуди корисна разлика помеѓу⁶⁰:

- 1) видливите организациски структури и процеси;
- 2) стратегиите, целите и филозофиите или поддржуваните оправдувања на организацијата;
- 3) свесното или земени здраво за готово верувања, перцепции, мисли и чувства кои на крајот ги обликуваат вредностите и дејствата на организацијата.

Присуството на жените во менаџерските тимови во организацијата генерално е поврзано со силна социјална посветеност. Анализата на влијанието на жените во организациската култура покажува дека нивното влијание доведува до поголема мотивација и подобри резултати. Една придобивка од женското лидерство е зголемувањето на мерките за унапредување на рамнотежата меѓу работата и семејството, што е важно за развојот на земјата, како и за подобрување на квалитетот на животот на семејствата.

Жените лидери покажуваат поголем фокус на односите, разбирање на однесувањето и проблемите на другите, интуитивно решавање на проблемите и особено подготвеност да признаат свои грешки. Резултатот од овие особини е хармоничен однос со помалку конфликти и повеќе лично задоволство. Важно е да се знае дека жените се повеќе емоционално еластични и поотпорни на фрустрациите што ги носи современата работна средина. Тие имаат поголема самоконтрола и покажуваат поголема стабилност во ставот.

Женското лидерство во изминатите години постигна промени во низа структурни елементи на организациската структура и придонесе за автентично

⁶⁰ Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

осовременување на организацијата и на организациската култура воопшто. Таквиот начин на елементарни промени доведе до воведување на потполно ново функционирање во рамките на една организација, потоа промени во интерперсоналните односи и сл. Табелата што следи ќе ги прикаже разликите кои се направени во однос на организациската култура под дејство на женското водство.

Табела 3. Интерпретација на промени во организациската култура

Table 3. Interpretation of changes in organizational culture

Традиционална организациска култура	Современа организациска култура преку женски лидерства
Строга хиерархија	Општа организација
Вработените немаат доверба	Вработените имаат почит и доверба
Вертикална комуникација	Интерперсонална комуникација
Строга и прецизност на водство и водство при работа	Вработените се подготвени да работат сами без строго водство
Вработените имаат потреба од контрола	Врба дека контролата е непотребна
Прикривање на знаење	Знаењето да се пренесе на другите
Насоченост кон работните процеси	Насоченост кон вработените
Важен индивидуален придонес	Тимска работа
Краткорочност	Долгорочност

Врз основа на горенаведените разлики и осовремени методи, лидерството е метод со кој индивидуата влијае на тимот за да постигне заедничка цел. Затоа, раководството не е само влијание, туку исто така не постои без влијание.

Лидерските фактори што создаваат влијание се во буквите што го формираат зборот лидерство како што следи:

L: (Listen) *Слушање* - лидерите слушаат ефективно да комуницираат. Големите лидери се одлични слушатели; затоа тие зборуваат помалку и слушаат повеќе.

E: (Enthusiasm) *Ентузијазам* - Големите лидери покажуваат голема возбуда за достигнувањата.

A: (Aspiring) *Аспиративно* - Лидерите имаат високи амбиции и цел да напредуваат со огромна желба.

D: (Decisive) *Одлучувачки* – Донесување на тешки одлуки и притоа да се има одговорност за нив.

E: (Empower and Encourage) *Подобрување и охрабрување* - Поголема одговорност на вработените и поддршка што им е потребна.

R: (Responsible) *Одговорен* - Способност за преземање одговорност за активности.

S: (Supportive): *Поддржувачки* - помага да се градат и одржуваат ефективни меѓучовечки односи. Лидерот кој е внимателен, грижлив и пријателски расположен кон вработените, веројатно ќе ги придобие за нивното пријателство и лојалност.

H: (Humble): *Смиреност* - смирен, чесен водач, се обидува да ги воздигне сите со својата смиреност и ги тера другите да се чувствуваат важни и ценети.

I: (Inspire with Integrity): *Инспирира со интегритет* – Мотивирање на другите со чесност и вистинитост.

P: (Plan): *План* - Големите лидери се одлични во стратешкото планирање. Тие имаат капацитет да планираат напред и да создадат план за вонредни состојби.

Сепак би истакнале дека во вистинскиот лидер е инкорпорирана харизмата која постојано го следи и тој постојано ја негува преку преферирањето на трајните вредности односно почитување на доброто, а избегнување на злото.

4. Емпириско истражување

4.1. Предмет на истражувањето

Емпирискиот дел од овој труд има цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување.

Предметот на емпириското истражување е согледување на состојбите со лидерството во испитуваните организациски субјекти и жената како лидер како пример на однесување и фактор за креирање на организациска култура во организацијата, ефикасноста и прифатеност на жените како главни и одговорни лица во компаниите и останатите организациски структури. Притоа треба да се одговори прашањето: дали реално Македонија се вбројува како држава каде што дискриминацијата на полето машко женско лидерство е подзаборавена дефиниција. Секако тоа се должи на фактот што женската популација во земјата се образува до највисоките степени, работно е ангажирана на ниво на машкото население, а само како проблем кој се јавува е разликата во финансиската состојба каде што мажите сè уште се поплатени во однос на жената.

Затоа истражувањето предвидено во овој труд треба да направи анализа на состојбата и компарација во односно машко – женско лидерство во компаниите во Македонија.

4.2. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето во овој магистерски труд е преку анализа на лидерството како поим и структура да се поврзе со поимот жени лидери.

Истражувањето го наметнува прашањето колку и дали жената лидер со своето однесување и стил ја обликува културата во организацијата или организациската култура го обликува стилот на лидерот.

Поради комплексноста на оваа проблематика, клучните прашања кои ќе бидат вклучени во ова истражување ќе го потврдат или негираат овој став.

Покрај тоа, истражувањето мора да разјасни кој стил на лидерство жените го практикуваат во своето раководење, потоа колку и дали жената како лидер изнаоѓа начин на влијание во организациската структура на компаниите и секако колку постои разлика меѓу женското и машкото лидерство во компаниите во Република Северна Македонија.

4.3. Методологија на емпириското истражување

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, ќе бидат комбинирани неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи како што се следните: анализа, анкета и статистика.

Анкетата како метод на истражување ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Анкетирањето ќе биде спроведено врз членови на наши организации, како приватни така и државни, особено каде што има жени лидери. Полезноста на овој метод на истражување е што за многу кратко време и на лесен начин се анкетираат голем број испитаници.

При истражувањето беа направени 140 анкетни прашалници, со по 10 прашања, со понудени 3 одговори, и соодветно наменети за менаџерите и вработените.

При истражувањето беа поделени вкупно 140 анкетни прашалници на 40 менаџери и 100 вработени, од кои на сите прашања одговорија 34 менаџери и 93 вработени. Во понатамошниот текст се наведени прашањата и одговорите на испитаниците.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучување на научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на термините лидерство и женско лидерство.

Статистичкиот метод ќе се искористи за рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно собраните податоци од истражувањето.

При истражувањето беше поставена генерална хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот-лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), без разлика на полот, ќе развива успешна работна атмосфера, мотивираност на вработените и нивна посветеност кон работењето, а со тоа и успешност на организацијата.*

4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Резултатите од спроведеното емпириско истражување најнапред се прикажани збирно преку сумарниот преглед.

Табела 4. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 4. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот-лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?	Да	31	91	57	61
	Не	0	0	11	12
	Без одговор	3	9	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметанатата вредност на χ^2 -тест = 26,819 C = 0,280					
2. Дали менаџерот-лидерот применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?	Да	27	79	55	59
	Не	2	6	11	12
	Без одговор	5	15	27	29
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 9,655 C = 0,215					

3. Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите?	Да	25	73	59	63	
	Не	4	12	9	10	
	Без одговор	5	15	25	27	
	Вкупно	34	100	93	100	
	Пресметаниот χ^2 -тест = 4,511 C = 0,1549					
4. Дали сметате дека жените лидери ги имаат истите способности како мажите на раководни позиции (моќ, влијание, кредибилитет)?	Да	20	59	50	54	
	Не	14	41	40	43	
	Без одговор	0	0	3	3	
	Вкупно	34	100	93	100	
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 3,493 C = 0,131					
5. Дали сметате дека женски менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери?	Да	7	20	35	38	
	Не	23	68	55	59	
	Без одговор	4	12	3	3	
	Вкупно	34	100	93	100	
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,425 C = 0,223					
6. Дали сметате дека македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата?	Да	10	29	34	37	
	Не	20	59	52	55	
	Без одговор	4	12	7	8	
	Вкупно	34	100	93	100	
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 1,779 C = 0,094					
7. Дали сметате дека жените менаџери-лидери во РСМ можат да ја имаат истата улога односно	Да	10	29	52	37	
	Не	20	59	34	56	
	Без одговор	4	12	7	7	

истиот авторитет како и мажите лидери?	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,360 C = 0,259					
8. Дали сметате дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба)?	Да	29	85	76	82
	Не	2	6	15	16
	Без одговор	3	9	2	2
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,904 C = 0,206					
9. Дали сметате дека жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура (интерперсонална комуникација, насоченост кон вработените, тимска работа)?	Да	27	79	76	82
	Не	7	21	15	16
	Без одговор	0	0	2	2
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 2,725 C = 0,116					
10. Дали сметате дека е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години?	Да	20	54	70	75
	Не	14	38	20	22
	Без одговор	0	8	3	3
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,416 C = 0,232					

Резултатите на одговорите по прашањата од анкетниот прашалник на истражувањето се презентирани одделно: табеларно, графички и пресметковно.

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот-лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?*

Односно, прашањето поставено на менаџерите-лидерите гласеше: *Дали Вие како менаџер-лидер сметате дека се одликувате со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер-лидер се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме во следната табела и графикон.

Табела 5. Дадени одговори по првото прашање

Table 5. Answers for question number 1

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот-лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?	Да	31	91	57	61
	Не	0	0	11	12
	Без одговор	3	9	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаната вредност на χ^2 -тест = 26,819 C = 0,280					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 26,819 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

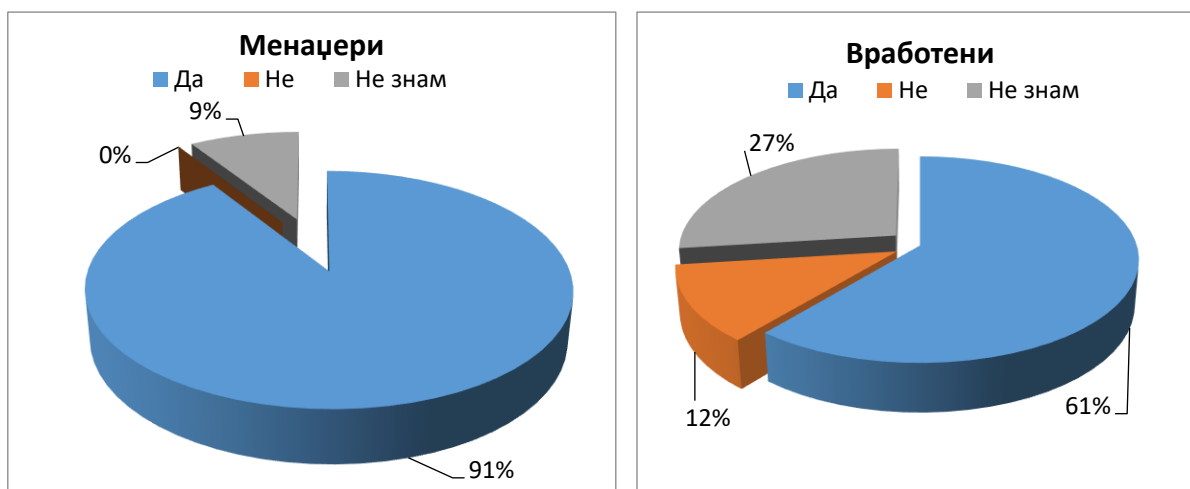
$$C = 0,344 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 26,819, што е поголема од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,344, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерот-лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 91% од нив, сметаат дека истите се одликуваат со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 61% од нив сметаат дека менаџерите се одликуваат со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.).



Графикон 4. Дадени одговори по првото прашање

Chart 4. Answers for question number 1

Изградениот вредносен систем на менаџерот со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) е основа за правилното раководење во организацијата, но според дадените одговори на испитаните менаџери и вработените се гледа дека постои разлика во нивните мислења, па може да се заклучи дека во организацијата нема големо задоволство од раководењето на менаџерите.

Второто прашање гласеше: Дали менаџерот-лидерот во вашата организацијата применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?

Односно, прашањето поставено на менаџерите-лидерите гласеше: *Дали Вие како менаџер-лидер сметате дека при раководењето применувате харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер-лидер применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 6. Дадени одговори по второто прашање

Table 6. Answers for question number 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот-лидерот применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?	Да	27	79	55	59
	Не	2	6	11	12
	Без одговор	5	15	27	29
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 9,655 C = 0,215					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 9,655 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

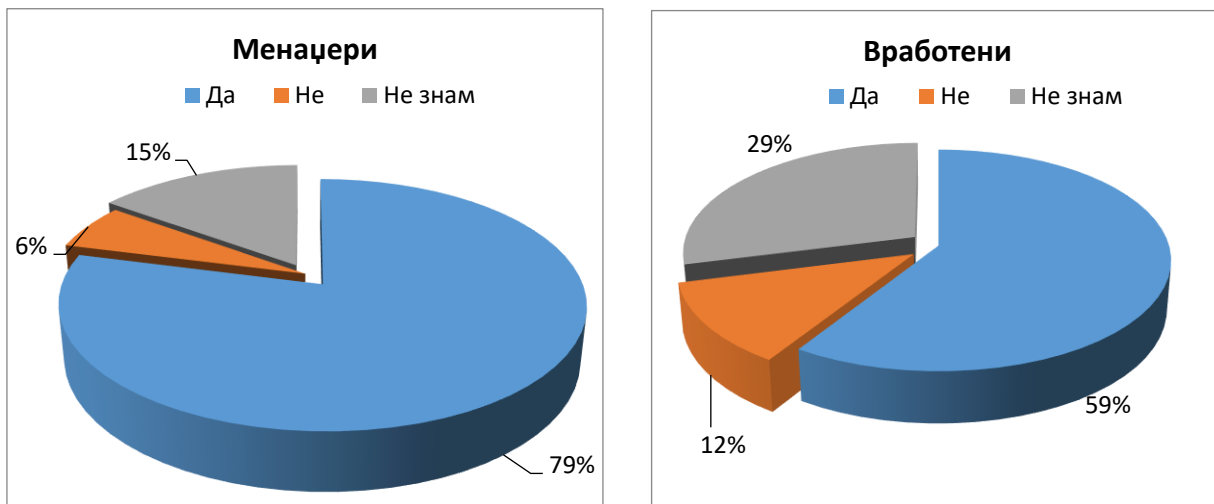
$$C = 0,215 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 9,655, што е поголема од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,215, што значи слаба поврзаност.

Така, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерот-лидерот во организацијата применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни), каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 79% од нив, сметаат дека истите применуваат харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни, додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 59% од нив сметаат дека менаџерите применуваат харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни).



Графикон 5. Дадени одговори по второто прашање

Chart 5 . Answers for question number 1

Современото лидерство, пред сè со преферирање на харизматичкото и трансформациското лидерство, е лидерство на современото живеење онаму каде што владее правилна организациска култура, па според дадените одговори на испитаните менаџери и вработените се гледа дека во испитуваните организации постои разлика во нивните мислења, па може да се заклучи дека недоволно се применува современо лидерство.

Третото прашање гласеше: *Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите?*

Табела 7. Дадени одговори по третото прашање
Table 7. Answers for question number 3

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите?	Да	25	73	59	63
	Не	4	12	9	10
	Без одговор	5	15	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 4,511 C = 0,1549					

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 4,511 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност} > \chi^2_{0,05} \text{ пресметана}$$

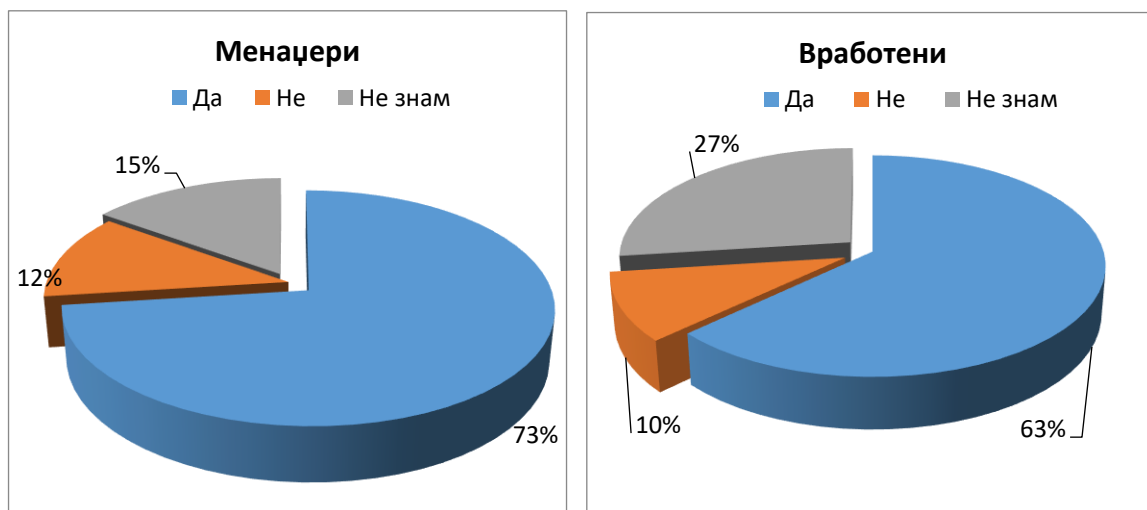
$$C = 0,149 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 4,511, што е помала од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање може да се рече дека соодветствуваат, односно поголем дел од двете групи на испитаници сметаат дека и жените треба да бидат застапени на лидерски позиции односно како и мажите.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,149, што значи слаба односно скоро да не постои поврзаност.

Така, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат мислењата на испитаниците во врска со тоа дали жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите се гледа дека исказите на испитаните менаџери не се разликуваат од исказите на испитаните вработени.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 73% од нив, сметаат дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите, што скоро во иста насока мислат и испитуваните вработени, каде што 63% од нив сметаат дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите.



Графикон 6. Дадени одговори по третото прашање

Chart 6. Answers for question number 3

За разлика од претходните две прашања каде што одговорите по поставените прашања, согласно со пресметките на χ^2 -тестот, се разликуваа, овде во третото прашање одговорите на испитуваните менаџери и вработени скоро истоветуваат според процентуалната застапеност дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите.

Четвртото прашање гласеше: *Дали сметате дека жените лидери ги имаат истите способности како мажите на раководни позиции (моќ, влијание, кредибилитет)?*

Односно, прашањето поставено кон менаџерите-лидери гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека жените лидери ги имаат истите способности како мажите на раководни позиции (моќ, влијание, кредибилитет)?*

Прашањето кон вработените пак гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека жените лидери ги имаат истите способности како мажите на раководни позиции (моќ, влијание, кредибилитет)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме во следната табела и графикон.

Табела 8 Дадени одговори по четврто прашање

Table 8 Answers for question number 4

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали сметате дека жените лидери ги имаат истите способности како мажите на раководни позиции (моќ, влијание, кредибилитет)?	Да	20	59	50	54
	Не	14	41	40	43
	Без одговор	0	0	3	3
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаната вредност на χ^2 -тест изнесува: 3,493					
C = 0,131					

Според пресметките од дадените одговори за двете групи прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот, како и вредноста на коефициентот на контингенција се следните:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 3,493 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} < \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

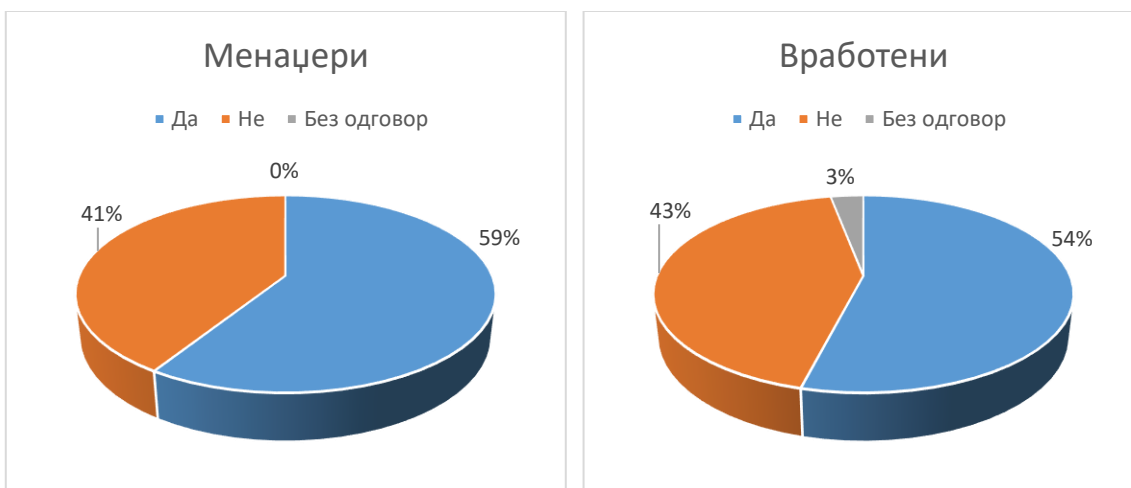
$$C = 0,131 \text{ (пресметана)}$$

Од ова произлегува дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот е 3,493 што претставува помала вредност од теоретската. Тоа значи дека од одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање се забележува нивно содејствување, скоро слични погледи.

Со оглед на тоа што коефициентот на контингенција има вредност од 0,131 може да се заклучи дека речиси и не постои поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, бидејќи различна е процентуалната вредност по понудените одговори со да, не и без одговор.

Значи од табелата, но и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест произлегува дека ставовите на испитаниците во врска со тоа дали жените лидери ги имаат истите способности како мажите на раководни позиции (моќ, влијание, кредибилитет) не се разликуваат во однос искази на менаџери и на вработени.

Поголем дел од менаџерите, конкретно 59% од испитаните менаџери, сметаат дека жените менаџери-лидери поседуваат исти способности како и мажите кои се на исти раководни позиции, а истото мислење го делат и испитаните вработени, или 54% од нив сметаат дека и жените и мажите имаат исти способности во однос на менаџерската и лидерска работа.



Графикон 7 Одговорено на прашеање број 4

Chart 7. Answers for question number 4

Може да се заклучи дека и лицата на раководни позиции, менаџерите, како и вработените имаат релативно ист став во однос на тоа дека полот не е пресуден кога се работи за способностите на менаџерска функција.

Петтото прашање гласеше: Дали сметате дека женски менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери?

При што прашањето насочено кон менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека женски менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери?*

Прашањето кон вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека женски менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 9 Дадени одговори по петто прашање

Table 9 Answers for question number 5

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали сметате дека женски менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери?	Да	7	20	35	38
	Не	23	68	55	59
	Без одговор	4	12	3	3
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаната вредност на χ^2 -тест изнесува: 10,425					
C = 0,223					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 10,425 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

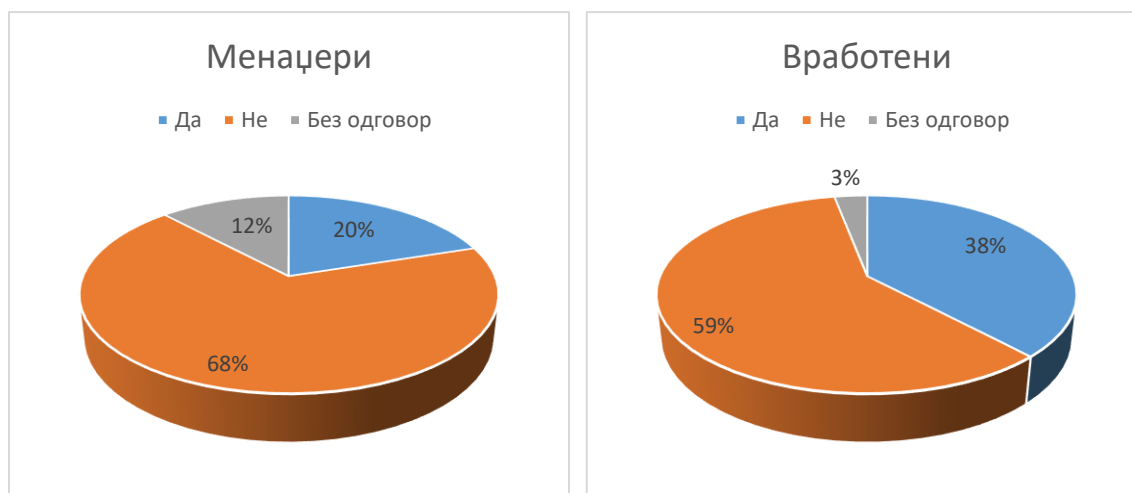
$$C = 0,223 \text{ (пресметана)}$$

Според ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 10,425, што значи дека е поголема од табличката вредност на за χ^2 . Со ова се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција пак во однос на ова прашање има вредност 0,223, односно покажува слаба поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Она што може да се заклучи како од табелата, така и од пресметаниот за χ^2 -тест, но и од графичкиот приказ, е дека исказите на менаџерите се разликуваат од исказите на вработените, по прашањето: Дали женските менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери, се разликуваат.

Во однос на менаџерите, 68% од нив сметаат дека женските менаџери-лидери во организацијата **не** би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери, додека пак 59% од вработените испитаници сметаат дека женските менаџери-лидери во организацијата **не** би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери.



Графикон 8 Одговорено на прашеање број 5

Chart 8. Answers for question number 5

Иако и менаџерите и вработените сметаат дека полот не е пресудна карактеристика во однос на способностите на лидерите, сепак на прашањето дали женски менаџери-лидери во организацијата би имале поголем авторитет од

машките менаџери-лидери, и кај двете групи на испитаници преовладува мислењето дека женските лидери не би имале поголем авторитет од машките менаџери-лидери, што укажува дека во РСМ луѓето сè уште се резервирани кон жените кои би биле поставени на раководна позиција.

Шестото прашање гласеше: Дали сметате дека македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата?

Прашањето кое им беше поставено конкретно на менаџерите беше: Дали Вие како менаџер сметате дека македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата?

Кон вработените гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата?

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 10 Дадени одговори по шесто прашање

Table 10 Answers for question number 6

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали сметате дека македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата?	Да	10	29	34	37
	Не	20	59	52	55
	Без одговор	4	12	7	8
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаната вредност на χ^2 -тест изнесува: 1,779					
C = 0,094					

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 1,779 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} < \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

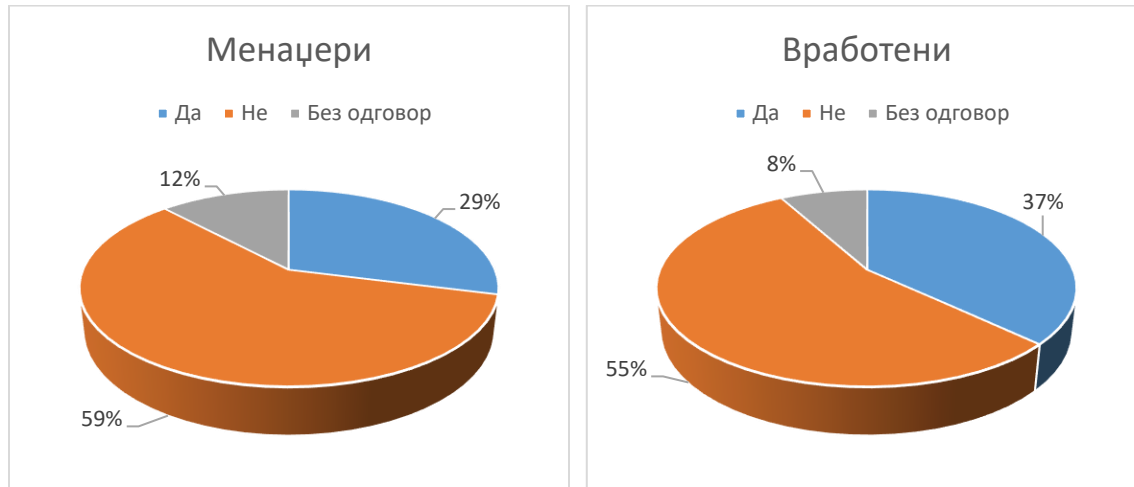
$$C = 0,094 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 1,779, што е помала од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање може да се рече дека соодветствуваат и двете групи на испитаници сметаат дека, сепак, доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата не би имале повеќе успех.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,094, што значи слаба односно скоро да не постои поврзаност.

Така, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат мислењата на испитаниците во врска со тоа дали македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата, се гледа дека исказите на испитаните менаџери не се разликуваат од исказите на испитаните вработени.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 59% од нив, сметаат дека македонските деловни субјекти **не** би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата, што скоро во иста насока мислат и испитуваните вработени, каде што 55% од нив сметаат дека македонските деловни субјекти **не** би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата.



Графикон 9 Одговорено на прашеање број 6

Chart 9. Answers for question number 6

Шестото прашање кое гласи: дали сметате дека македонските деловни субјекти би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата, покажува дека македонските менаџери и вработени сметаат речиси идентично во однос на тоа дека македонските деловни субјекти **не** би имале повеќе успех доколку на лидерската (менаџерската) положба е жена во организацијата, односно повторно се нагласува нееднаквоста помеѓу половите.

Седмото прашање гласеше: Дали сметате дека жените менаџери-лидери во РСМ можат да ја имаат истата улога односно истиот авторитет како и мажите лидери?

Прашањето кон менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека жените менаџери-лидери во РСМ можат да ја имаат истата улога односно истиот авторитет како и мажите лидери?*

Прашањето кон вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека жените менаџери-лидери во РСМ можат да ја имаат истата улога односно истиот авторитет како и мажите лидери?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички што следат.

Табела 11 Дадени одговори

Table 11 Answers for question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали сметате дека жените менаџери-лидери во РСМ можат да ја имаат истата улога односно истиот авторитет како и мажите лидери?	Да	10	29	52	37
	Не	20	59	34	56
	Без одговор	4	12	7	7
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,360					
C = 0,259					

Односно, симплифицираниот поглед на резултатите е следниот:

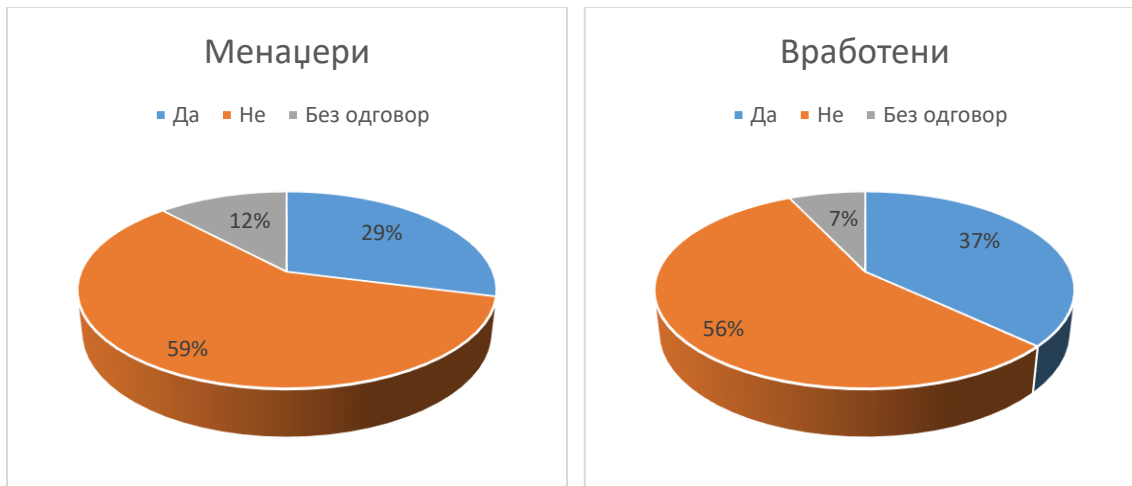
$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 14,360 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,259 \text{ (пресметана)}$$

Следи графички приказ:



Графикон 10 Одговорено на прашање

Chart 10. Answers for question number

Осмото прашање гласеше: Дали сметате дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба)?

Односно, прашањето поставено на менаџерите-лидерите гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба)?*

За вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 12 Дадени одговори по шесто прашање

Table 12 Answers for question number

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали сметате дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба)?	Да	29	85	76	82
	Не	2	6	15	16
	Без одговор	3	9	2	2
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,904					
C = 0,206					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 8,904 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

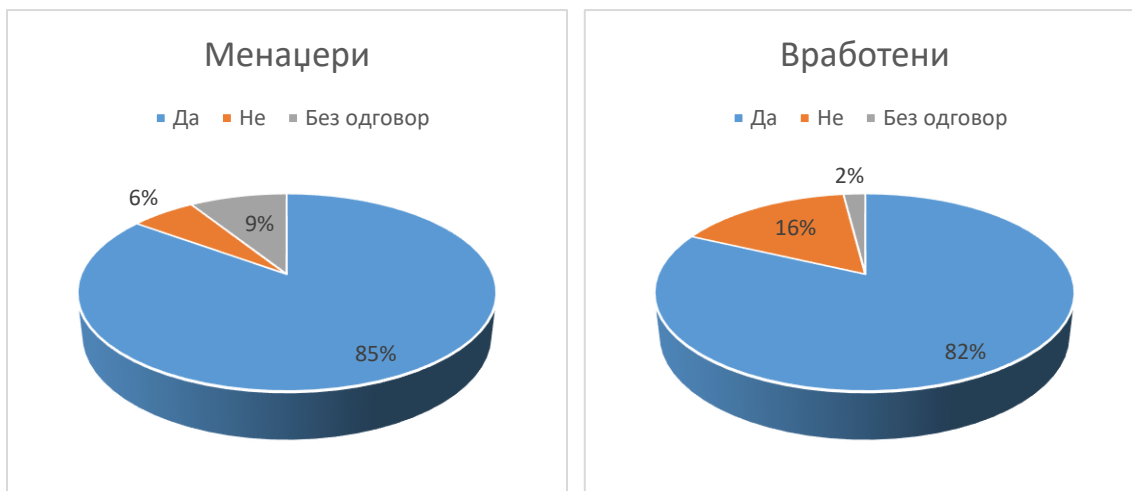
$$C = 0,206 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,904, што е поголема од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,206, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали сметаат дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба), каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

85% од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, односно сметаат дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба), додека пак 82% од вработените сметаат дека жената лидер подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба).



Графикон 11 Одговорено на прашање

Chart 11. Answers for question number

Во однос на ова прашање одговорите на менаџерите и на вработените речиси се поистоветуваат според процентуалната застапеност дека жената лидер

подобро ги наметнува своите ставови при работата (емпатија, самоодговорност, грижа, доверба).

Деветтото прашање гласеше: Дали сметате дека жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура (интерперсонална комуникација, насоченост кон вработените, тимска работа)?

Прашањето кое им беше поставено конкретно на менаџерите беше: *Дали Вие како менаџер сметате дека жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура (интерперсонална комуникација, насоченост кон вработените, тимска работа)?*

Додека пак прашањето поставено на вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура (интерперсонална комуникација, насоченост кон вработените, тимска работа)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 13 Дадени одговори по шесто прашање

Table 13 Answers for question number

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали сметате дека жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура (интерперсонална комуникација, насоченост кон вработените, тимска работа)?	Да	27	79	76	82
	Не	7	21	15	16
	Без одговор	0	0	2	2
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 2,725					
C = 0,116					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 2,725 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} < \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

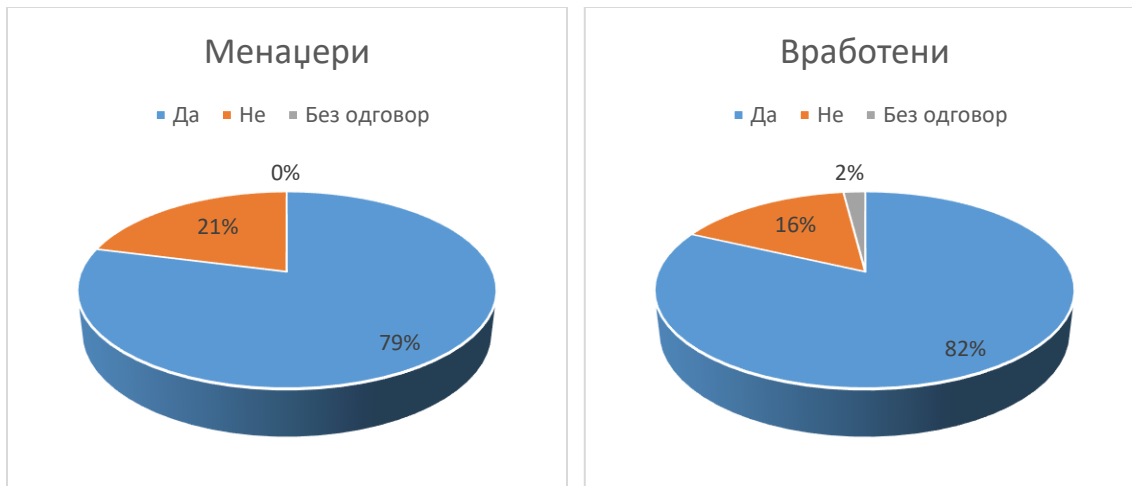
$$C = 0,116 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 2,725, при што е помала од теоретската вредност на за χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање може да се рече дека соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,116, што значи дека речиси и не постои поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, но и од пресметаниот χ^2 -тест се доаѓа до знаење за мислењето на испитаниците за тоа дали жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура (интерперсонална комуникација, насоченост кон вработените, тимска работа). Може да се заклучи дека исказите на испитаните менаџери не се разликуваат од исказите на испитаните вработени.

Најголемиот дел од менаџерите, поточно 72% од нив сметаат дека жените лидери во компаниите во РСМ повеќе практикуваат современа организациска култура, додека пак на истото прашање дури 82% од вработените одговараат потврдно како и менаџерите, односно сметаат дека жените во компаниите во РСМ практикуваат современа организациска структура.



Графикон 12 Одговорено на прашање

Chart 12. Answers for question number

Во ова прашање речиси идентичен процент од испитаниците сметаат дека жените во компаниите во РСМ практикуваат современа организациска структура.

Десеттото прашање гласеше: Дали сметате дека е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години?

Прашањето поставено кон менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години?*

Прашањето кон вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 14 Дадени одговори по шесто прашање

Table 14 Answers for question number

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали сметате дека е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години?	Да	20	54	70	75
	Не	14	38	20	22
	Без одговор	0	8	3	3
	Вкупно	34	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,416 C = 0,232					

Доколку ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи дека:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 11,416 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

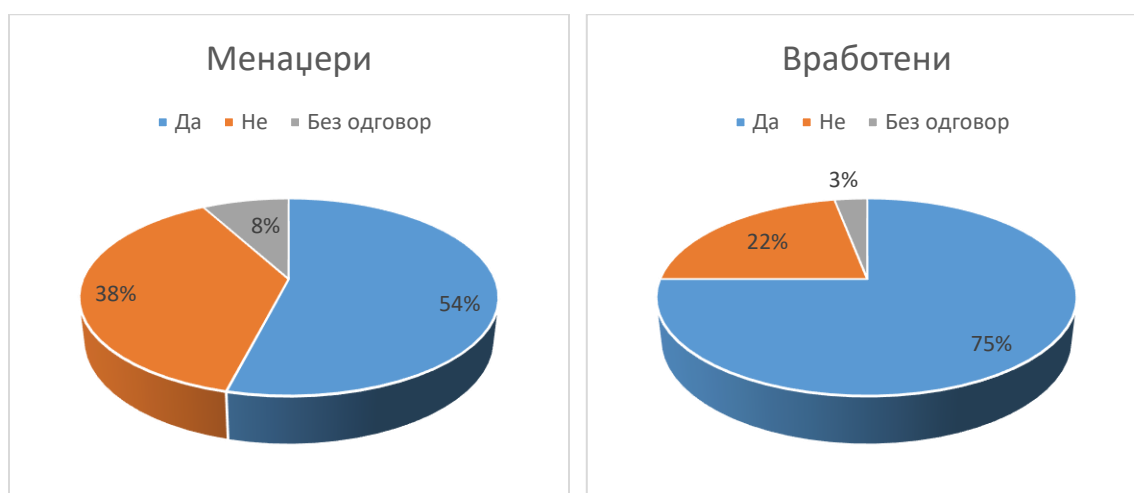
$$C = 0,232 \text{ (пресметана)}$$

Од ова произлегува дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот е 11,416, што е поголема од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,232, што значи слаба поврзаност.

Така, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Додека само половина од испитаните менаџери, поточно 54%, сметаат дека е подигнато нивото на женското лидерство во РСМ во последните 10 години, 75% од вработените веруваат дека нивото на женско лидерство во РСМ е подигнато во последните 10 години.



Графикон 13 Одговорено на прашање

Chart 13. Answers for question number

Десеттото прашање се однесуваше на подигнатото ниво на женското лидерство во РСМ во последните 10 години, при што поголемиот дел од испитаниците одговориле потврдно дека женското лидерство напредувало во последната деценија, што ја потврдува тезата дека женското лидерство зазема посебен осврт во лидерството во македонското стопанство.

4.5. Заклучни согледувања од емпириското истражување

Емпириското истражување покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодветствуваат по првите две поставени прашања, а додека по третото прашање процентуално содејствуваат.

Тоа најверојатно се должи на нивниот поглед на нештата од различна гледна точка на раководењето.

Што значи дека поставената генерална хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот-лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) ќе развива успешна работна атмосфера, мотивираност на вработените и нивна посветеност кон работењето, а со тоа и успешност на организацијата, па затоа е потребна обука на менаџерите и вработените.

Но што се однесува за женското лидерство, иако сè уште не е обемно застапено во деловните субјекти, сепак според процентуалната застапеност на исказите на испитуваните менаџери и вработени дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции односно подеднакво со мажите, може да се рече дека женското лидерство има поддршка доколку жените кои имаат амбиција за лидери треба да поседуваат способности, знаење, делотворност и други вредности кои се ценети од вработените.

Сепак, секој менаџер мора континуирано да работи на свое оспособување и унапредување во поглед на користењето на знаењето и искуството за градење на вистински лидер.

„Во иднина нема да има жени лидери, ќе има само лидери“

Cheryl Sandberg, COO Facebook

Петти дел – Активности за унапредување на женското лидерство во компаниите во Република Северна Македонија

5. Подобрување на женското лидерство и прифаќање на жените во организациите

5.1. Преферирање на современо лидерство за подобрување на организациската ефективност

Некои од причините за зголемената вклученост на жените во управувањето во организациите во Република Северна Македонија се помалку дискриминација во општеството, управување со различностите, важноста на стилот на управување со жените за деловно работење на современите организации, зголемениот број, стручност и организација на жените и врската помеѓу уделот на жените во управувањето и организациските перформанси. Современото општество и организациите се повеќе чувствителни на полот, возраста и културната дискриминација во работата. Исто така, се развиваат бројни програми за подобрување на положбата на жените или за отстранување на пречките за нивното вработување и унапредување. Разновидноста е извор на сила, конкурентност и деловен успех за една организација. Разновидноста не е проблем, како што се сметаше одамна, туку за богатството на организацијата и општеството. Постои поголем акцент на супериорноста на женскиот стил на лидерство, што е посоодветно на новите деловни услови и улогата на менаџерите во современиот бизнис, и се карактеризира со фокус на развој и употреба на човечки ресурси како најважен ресурс на една организација. Мора да се нагласи дека жените лидери во македонското стопанство не се реткост, но сепак процентот е под светскиот просек. Иако статистичките показатели се позитивни во однос на образовната структура кај

жените, сепак малиот број на раководители жени е евидентен. И покрај тоа мора да се нагласи дека лидерството промовирано од македонската жена е современ стил и овие жени се образуваат и надвор од формалното образование, односно ги користат можностите за надградување на своето образование и знаење многу повеќе од мажите. Според податоците на Државниот завод за статистика за 2017 година дури 61.4% од жените се вклучени во формалното (регуларно) образование и во образовните активности надвор од редовниот образовен систем.⁶¹ Тоа им овозможува спознавање на вештини кои понатаму ги користат во разни цели. Една од тие цели е и преферирање на современото лидерство во раководење на организациите.

5.2. Развивање на позитивна поврзаност меѓу жените лидери и организациската култура и ефективност во организација

Организациската посветеност е променлива која најчесто се изучува на индивидуално ниво на однесување на вработените во рамките на организациското однесување, но исто така често се смета како група или тимска променлива, односно организациска посветеност на групи или тимови или членови на групи или тимови. Лидерот е тој што ги поврзува овие тимови и создава можност за работење што ќе придонесе за исполнување на целите на организацијата. Жената лидер со својот стил на раководење е способна да ги исполни очекувањата од вработените, односно да ја подобри организациската култура и да ги мотивира тимовите. Ваквата посветеност е предност и е препорачлива карактеристика која е ефактуирана во однесувањето на лидерите во организациите каде што има женско раководење во Република Северна Македонија. Тоа е и реално женска карактеристика да ја држи „заедницата“ и да ја обликува и насочува според целите доминантни во организацијата.

Ефективната посветеност се дефинира како емотивна приврзаност кон организацијата, идентификација со организацијата и вклучување во

⁶¹ Жените и мажите во Република Северна Македонија, пристапено кон <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/Gender2019.pdf> на 18.11.2019 г.

организацијата. Вработен кој има високо ниво на афективна посветеност останува во организацијата затоа што сака, а тоа е неговата или нејзината слободна волја. Тоа е улогата на лидерот да ја постигне таа желба кај вработените и со тоа да ја подигне ефикасноста во организацијата со пристап кој е идентичен, како и кај тимовите.

5.3. Подигнување на нивото на женското лидерство

5.3.1. Правилно однесување и посветеност на лидерот кон работата, вработените и организациските ефекти

За да се создадат организациски системи во кои се инвестира и се поддржува лидерството на жените, мора да се има постојан дијалог, доволно собирање податоци и соработка помеѓу сите нивоа на една организација. Мерењето на ангажманот на вработените е клучен дел од оваа загатка. Програмите за ангажирање на вработените треба да проценат како раководството поддржува различности и иницијативи за вклучување. Покрај тоа, редовните разговори со жените лидери за да се слушаат нивните приказни, потреби и предизвици кои ќе го зајакнат значењето на овие податоци. Психолошки безбедно опкружување кое создава чесен и отворен дијалог меѓу вработените, со лидери кои се подготвени да размислуваат, слушаат и да се вклучат во креативни активности, се од суштинско значење за спроведување на кој било вид на организациска промена. Организациите мора да се потпрат на едно круцијално прашање: „Какво опкружување може да се создаде за жените да останат да работат и да се истакнуваат?“, а потоа да се посветат на извршување на промените за создавање на овие проблематики. На таков начин ќе се формира потреба од обезбедување на атмосфера во која жената ќе чувствува потреба за напредок и успех.

5.3.2. Правилно распоредување на човечките ресурси и нивно правилно мотивирање

Терминот човечки ресурси ги идентификува луѓето со сите други структури што една организација ги поседува или треба да ги поседува за да постигне одредени деловни цели. Така, луѓето како битија се исто толку важни како

материјалните, финансиските и информативните ресурси, кои исто така се исклучително суштински во работењето на организацијата.

Човечките ресурси се вкупно знаење, вештини, способности, креативни способности, мотивација и лојалност на една организација (или општество). Тоа е вкупната интелектуална и психичка енергија што во една организација може да се вклучи за да ги постигне своите цели и да го развива својот бизнис. Вистинскиот лидер мора и треба да знае да го исползува овој ресурс ефикасно и ефективно. Управувањето со човечките ресурси претпоставува низа меѓусебно поврзани активности и задачи на управување (раководење) насочени кон обезбедување на соодветен број и структура на вработените, нивно знаење, вештини, интереси, мотивација и форми на однесување кои се потребни за да се постигнат тековните, развојните и стратешките цели на организацијата. Во овој дел жената лидер конзинстентно може успешно да функционира токму поради стилот со кој управува во организацијата. Тоа подразбира дека таа комуницира со вработените, ги познава и така ги ползува во извршување на целите, преку правилно распоредување и нивно мотивирање. Мотивирањето е многу важен елемент за вработените и од истражувањето може да се заклучи дека жената преку своето раководење и влијателност успева многу значително да ги мотивира своите вработени овозможувајќи им пријатна работна организациска средина и култура.

Човечките потенцијали и управувањето со човечките ресурси во современата ситуација играат клучна улога во успехот на кој било бизнис.⁶² Управувањето со човечките ресурси станува не само најважната деловна функција, туку и специфична филозофија и пристап кон управувањето (лидерството), што ги смета луѓето за најважен потенцијал и клучна стратешка и конкурентна предност.

⁶² George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. / Prentice Hall.

5.4. Подигнување на свесноста на општеството за прифаќање на жените лидери

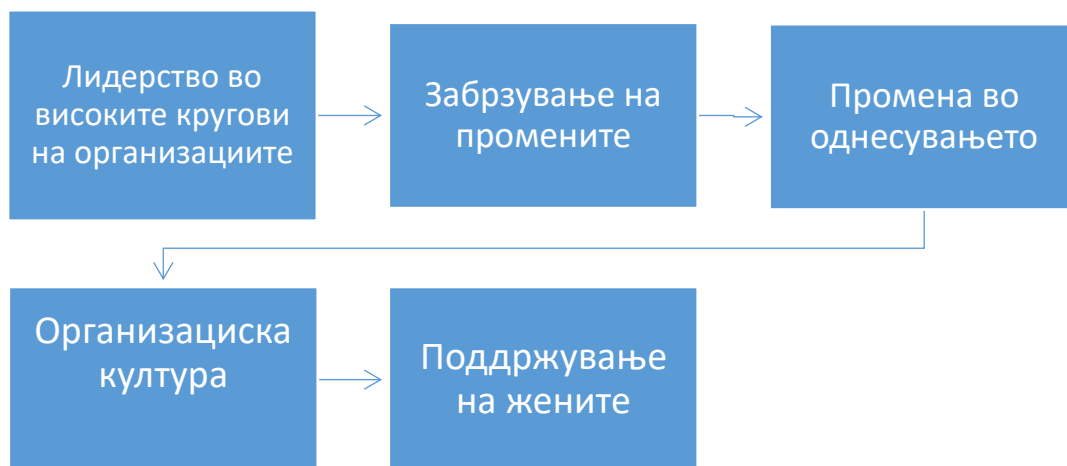
Општеството како организирана средина на живеење е зависно од условите, правилата и нормите кои ги наметнуваа неговите членови. Токму луѓето се разликуваат по степенот на општествена свесност и надградба. Каде се наоѓа македонското општество во однос на женското лидерство е прашање на кое значително треба да се работи. Дали сè уште ќе се форсира балканскиот синдром на машко општество е прашање кое би требало да е веќе надминато и оставено во минатото. Но сепак работите не се такви во пракса. Иако се преферира да се нарече западно ориентирано општество, сè уште македонското општество е далеку од тој поим кога се има предвид процентот на жени лидери. Сепак работите се менуваат под притисок на образованите и учени жени, потоа желбата за влез во Европската Унија, каде што овој процент е десетпати поголем. Свесноста на општествените промени во однос на лидерството, односно родовата дискриминација е гласна тема на која се дискутира во земјата и промените навистина се гледаат во последно време. Особено што и разноликиот изглед на државата во однос на националниот сооднос покажува будење и на жените од другите националности. Така жените од Македонија се менуваат и сега тоа се вработени луѓе со потреба за напредок и градење на вистинска кариера на лидери.

5.5 Континуирано унапредување на женското лидерство

Клучниот фактор за да се случат суштински промени во однос на женското лидерство е прифаќање на еднаквоста во целост, а не само на хартија. За да може да се спроведат одредени забележливи промени во овој контекст потребна е стратегија на општествено ниво и тоа да може да се имплементира во организациите. Ако во нашата држава се видливи промени во однос на женското лидерство тоа е во политиката каде што се балансира со позициите и учеството на жените, мора да се каже дека тоа не е заслуга на промените во размислувањето, туку само статистички се компензира со женското учество во високите политички кругови. За разлика од европските држави каде што се цени способноста, а не

полот, кај нас постојат бројни примери каде што токму поради полот се случуваат стереотипните разлики и дискриминации.

Стратегиите за константно и континуирано унапредување на женското раководење треба да се движат по следниве точки:



1. Лидерство во високите кругови на организациите

Клучниот фактор за да се донесе суштинска промена е лидерска обврска која е видлива во однесувањето и практиката. Од суштинско значење е врвните лидери да го одржат својот ангажман во промените во организацијата. Женското лидерство во високите кругови на организацијата покажува значителен позитивен резултат во изминатите години и затоа е неопходно секоја стратегија да е насочена жените да се застапени во топ менаџментот токму поради нивната способност и успешност.

2. Забрзување на промените

Женското лидерство особено во топ менаџментот е посебен дел од сите стратегии кои се прават за напредок на женското лидерство. Евидентен е напредок во земјите на ЕУ каде што жените напредуваа 9 процентни поени за 10 години до

26 проценти од главните работни места. Земјите со квота одредби прават најголем напредок - Франција, Шпанија и Шведска се зголемија за 10-12 процентни поени, додека Велика Британија оствари 4%. Норвешка покажува дека најбрзиот напредок е постигнат кога се донесуваат квоти, бидејќи уделот на жените има напредок за 34 процентни поени во сличен период од 10 години. Германија назадуваше во овој поглед, но се очекува да се придвижи напред откако се донесе Законот за квоти. Во исто време, 59% од деловните субјекти во Европа сè уште немаат жени лидери, така што таквата директива се чека од Европскиот совет.⁶³ Кај нас и нема потполни статистички податоци како се движат овие состојби. Ова покажува евидентен развој на процесот, но дали е забрзан на валиден начин е морално прашање. Дали само со помош на законодавството треба жените да го заземат своето место е дискутабилно. Топ менаџментот е место за ефикасни, ефективни и успешни раководни лица кои се успешни и професионални, а да не се делат по полот. Токму овие стратегии треба да помогнат да се утврди функцијата на женското лидерство како синоним на еднаквост.

3. Промена на културата

Примерите на успешни стратегии и практики покажуваат дека прекинувањето на статус кво состојбата на женското раководење не е само предизвик туку и промена на културата. Тоа е токму она што се бара со цел да се отстрани несвесната, како и свесната пристрасност и другите бариери за разновидност и вклучување што воопшто ги спречува жените да напредуваат низ културата и лидерството.⁶⁴ Оваа реализација е можеби дел од причината зошто стереотипите се помалку контроверзни, заедно со признанието дека темпото на промената на ова ниво е премногу бавно. Во многу земји тоа се случува многу брзо и авангардно, но постојат многу култури каде што овој процес е скоро незапочнат процес. Онаму каде што властите веројатно ги спроведуваат строго политиките и бараат повисоко ниво на усогласеност, сето ова се случува на повисоко ниво со радикално поврзување

⁶³ Grant Thornton (2015), Woman leadership op. cit., pp. 5–7

⁶⁴ Carter, N M and Wagner. H.M .,(2011). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008), quoted in Grant Thornton 2013, op. cit., p. 4

на жените со организациите и лидерството во согласност со променетата култура. Имајќи ја предвид нашата култура, македонската жена е поделена на оние кои ја почитуваат традицијата и сметаат дека жената припаѓа во домот и оние кои се убедени дека жената лидер е вистинското решение за многу компании, организации, дури и државни органи.

4. Организациска култура

При користењето на успешни стратегии, јасно е дека не е неопходно да се избере меѓу нив за да се подобри положбата на женското лидерство - тие не се меѓусебно поврзани. Не постои противречност помеѓу тоа да се има силно законодавство; развој на сеопфатни интегрирани стратегии со длабок дострел преку организациите и високи лидери кои ја преземаат улогата на менаџер за пример односно да ги водат и да одговараат на оние на кои им ја делегираат одговорноста за спроведување на промените. Всушност, пристапот што ги поврзува сите три аспекти може да биде моќен инструмент за промени. Без разлика дали пристапот е да се поттикнат драматични промени или да се воведат промени во фазите, ефективните стратегии можат да се карактеризираат како повеќе инфлуентивни отколку да се мешаат со политики и закони. Она што е значајно за примерите е дека тие се фокусираат на правна, културна и структурна промена во организациите и нивната околина.

5. Поддршка на жените

Уште еден чекор од ваквите стратегии се фокусира на жената како индивидуа и како група. Ова е важен дел од процесот, но не и замена за управувањето системски пристап кон организациските и културните промени што е белег на успешните иницијативи. Стратегиите фокусирани на развојот на жените вклучуваат менторство, обуки и спонзорство, женско поврзување. Жените што им помагаат на жените е важен чин, при што се активираат женските здруженија. Значајно е жените лидери да бидат повидливи и притоа тоа да се прикаже на креативен начин преку користење на женските успешни примери да се мотивираат останатите.

Во земји каде што имало напори да се зголеми уделот на жените во одборите, стравувањата дека нема да има доволно искусни, способни жени да ги полнат местата се покажаа неосновани.⁶⁵

Во Република Северна Македонија постојат повеќе организации кои се занимаваат токму со оваа проблематика. Таква организација е Глобалната платформа на жени лидери од јавниот и од приватниот сектор, во која се вклучени и еминентни жени лидери од Македонија. Глобалната платформа на жени лидери функционира во насока на размена на искуства, креирање јавни политики и хармонизација со глобалните трендови, особено во поглед на развивање на женското лидерство, ставајќи акцент дека воопшто таквата класификација на лидерството и не е потребна. Имајќи предвид дека само 5% од лидерите на организациите во државата се жени, се појавува потреба за истакнување на потребата за радикални промени на ова поле. Во однос на тоа и Република Северна Македонија како членка на Обединетите нации се придружува кон проектот „Целите за одржлив развој на Обединетите нации до 2030 година“, каде што е предвидена родова еднаквост во остварување на правата за жените и инклузијата на сите нивоа.

⁶⁵ The UN Global Compact is the world's largest voluntary corporate citizenship initiative, with over 8,000 business participants and other stakeholders involved in more than 135 countries, пристапено кон <http://weprinciples.org/Site/Overview/> на 22.11.2019 г.

Заклучок

Способноста да се создаде и управува со конкурентна организација зависи од лидерските вештини, претприемачкиот дух и вештините за тимска работа на лицата вклучени во процесот. Потенцијалот на секој обид лежи во идентитетот и во способноста на лидерот да се создадат производи и услуги со високи вредности за потрошувачите. Одлучувачки фактори за постигнување на ова обединување се водечките квалитети на лидерот. Тие се основен предуслов за ефективна работа на тимот. Визијата на лидерот треба да ја дефинира стратегијата на организација и да го одреди нејзиниот статус во иднина. Лидерството е средство со кое лидерите влијаат врз луѓето, принудувајќи ги да се однесуваат на одреден начин. Постојат различни перспективи и теории за лидерството. Вештиот лидер мора да се справи со промените во организацијата, притоа мора да создаде визија, да соработува со вработените и да добие нивна поддршка, да ги мотивира и инспирира.

Според општоприфатената терминологија од научната заедница, лидер е личност која:

- има следбеници кои го признаваат неговото лидерство како формирање на целна група;
- тој предводи и управува со активности на своите следбеници, мотивирајќи ги и принудувајќи ги да прават работи како што сакаат;
- дава визија и ја покажува вистинската насока и насока на напорите;
- се издвојува на прво место меѓу своите следбеници со здравиот разум, чесност, одговорност и грижа за другите;
- потврдува и артикулира вредности, има високи стандарди и очекувања;
- служи како пример и модел на улога;
- слуша, објаснува и вклучува други луѓе во донесувањето одлуки;
- ја претставува организацијата.

Водачите можат да се видат во секоја област на намерна човечка активност. Секој има своја идеја за лидер. Во повеќето сфаќања, тоа е лицето кое предводи група со одредена цел. Во основниот поим на научната заедница, тој е човек кој ги контролира и води останатите во групата и: ја буди свеста кај луѓето; ги предвидува профитабилните активности; постигнува високи резултати; дава пример за тоа како да се дејствува; дава предности на луѓето во организацијата. Токму ваквата квалификација се однесува на еден специфичен стил на лидерство, кој во поновата литература посветена на лидерството – познатиот „женски стил“ на раководење.

Вистинското лидерство е феномен што недостасува во денешниот свет. Честопати се заменува со лажно лидерство, што на почетокот не изгледа така, затоа што луѓето навистина следат лидер прифаќајќи ги неговите / нејзините идеи. Во суштина, вистинското лидерство ги охрабрува луѓето да се соочат со реалноста со цел да ги променат вредностите, навиките, практиките и приоритетите, да најдат најдобри решенија за реалните закани и да искористат максимум од реалните можности. Накратко, вистинското лидерство создава услови за унапредување на човековиот живот и дејствување.

Овој труд е конципиран од пет посебни дела кои во една структурна целина го опишуваат лидерството, со акцент на женското лидерство кое како поим се наметна во изминатите дваесетина години како предизвик на модерните општествени форми. Иако според потврденото мислење кое провејува низ трудот дека нема потреба од поделба на женско и машко лидерство, сепак постои, за жал, како еден вид на дискриминаторска верзија на жените.

Првата глава е посветена на лидерството и карактеристиките на истото со акцент на женското лидерство. Особено е посветено внимание на четири главни поделби и функции на истото: карактеристики, типови на лидерство, потоа улогата и теориите во литературата. Лидерството е влијателна акција и се користи за постигнување на целите. Овој процес може да се смета како алатка на мотивирање на луѓето. Мотивацијата има за цел да постигнат одредени цели преку акција на тие луѓе. Различните стилови на лидерство произлегуваат од различни начини на мотивирање на луѓето, различен вид на цели и природа на организациите. Жените

како лидери се одвојуваат од суштинското појмување на многу правци во лидерството. Тоа се должи на растот на жените на работното место со годините, кој се засили и во светот и се гледа дека жените преземаат повеќе истакнати улоги на работното место. Жените ја докажаа својата способност да управуваат со успешни проекти и да инспирираат раст на компаниите.

Жената се покажа како мудар водач кој не преферира да седи во изолирана канцеларија - одвоена од своите вработени - претерано преокупирана со стратегии и планови. Овој став произлегува исклучиво од меѓучовечките интеракции и размислувања за тоа како се поврзани различните компоненти на проблематичната реалност и како тие се усогласени со вредностите и приоритетите на групата. Потоа, врз основа на ова знаење, жената лидер одлучува кои вредности ќе бидат зачувани. Во суштина, мудроста во женското лидерство всушност се состои во можноста длабоко да го сфати начинот на кој функционира системот.

Втората глава е посветена на стиловите на лидерство кои жените го преферираат или се одликуваат во своето раководење. Анализирајќи ги придобивките од женското лидерство, современата наука открила дека жените раководат помалку автократски од мажите и имаат поголема чувствителност кон важноста и употребата на човечкиот потенцијал. Меѓу другите, причините за зголемената вклученост на жените на лидерски позиции произлегуваат од фактот за намалување на дискриминација според половите, користење на различностите, истакнување на лидерскиот стил на лидерство од страна на жените за деловно работење на современите организации, нивната стручност, знаење, способности и изграденост со етичка посветеност кон другите. И мажите и жените можат да бидат харизматични лидери, но заради општествените наметнати родови улоги, проучувањето на харизматичкото лидерство е пристрасно. Сепак, како најприкладен стил се смета трансформациското лидерство. Жените повеќе од мажите - демонстрираат карактеристики на трансформациското лидерство. Иако трансформациското лидерство не е целосно поврзано со полот, жените се повеќе склони кон трансформациско лидерство со оглед на нивната меѓучовечка агилност во менторството и градењето на сигурни приврзаници.

Третиот дел од овој труд е насочен токму во прикажување на динстинктивните карактеристики во раководење кај мажите и жените лидери. Тоа особено се појавува како можност да се прифати или не начинот на кој жените ја подобруваат организациската култура и како тие влијаат на целокупната организација. Женското лидерство во изминатите години постигна промени во низа на структурни елементи на организациската структура и придонесе за автентично осовременување на организацијата и на организациската култура воопшто. Таквиот начин на елементарни промени доведе до воведување на потполно ново функционирање во рамките на една организација, потоа промени во интерперсоналните односи и сл. Организациската култура ги претставува колективните вредности, верувања и принципи кои го регулираат однесувањето на луѓето во организациите. Во силна и кохезивна култура, клучните организациски вредности се широко распостранети и прифатени од вработените и тоа може да биде под влијание на лидерот и неговата моќ да го употреби тоа влијание. Како заедничка карактеристики на женското лидерство е преземање ризик, еластичност, агилност и управување со кризни ситуации. Овие лидери исто така влијаат врз тимската работа меѓу своите вработени и притоа преку својата лидерска инфлуентна моќ ги поттикнувале другите да постигнат посакувани резултати и ефикасност.

Петтиот дел се однесува на подобрување на состојбата со женското лидерство во Република Северна Македонија и начини како може целата состојба да се подобри. Беа разработени неколку правци за квалитетно подобрување и тоа во однос на подигнување на женското раководење на скалилата на кои се европските и светските жени лидери. Потоа мора да се предвидат чекори за подобрување на општествената свест во државата, имајќи предвид дека сè уште владеат принципите на балканскиот синдром, но сепак во нашата држава се видливи промени во однос на женското лидерство. Тоа е во политиката каде што се балансира со позициите и учеството на жените, мора да се каже дека тоа не е заслуга на промените во размислувањето, туку само статистички се компензира со женското учество во високите политички кругови. Клучниот фактор за да се случат

суштински промени во однос на женското лидерство е прифаќање на еднаквоста во целост, а не само на хартија. За да може да се спроведат одредени забележливи промени во овој контекст потребни се стратегија на општествено ниво и тоа да може да се имплементира во организациите.

Сепак може да се заклучи дека сè повеќе жени лидери се на топ позиции во многу компании во државата и затоа се смета дека женското лидерство во Република Северна Македонија напредува во позитивна насока. Можеби е тоа бавен процес, но имајќи предвид дека жените се сè повеќе на водечки позиции во политиката и државните институции е показател дека работите се менуваат во позитивен правец.

Користена литература

1. Adler, N. J.:(1990) “Žene u managementu širom svijeta”, Žena, Zagreb, Vol. 48., No. 3-4., 1990., str. 77-88.
2. Alexander, M., (2015), “Communication Skills of Effective Project Leaders
3. Avolio, B. J., Bass, B. M. (Ur.) (2002.). Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
4. Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building [Special issue]. American Psychologist, 62, 25-33
5. Аџиќ, С. (2007): *Лидерство*. Белград второ издание,стр.365-368
6. Bass, B. M. (1990.). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Organizational Dynamics, 18(3), 19–31
7. Bass, M. (1981), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York
8. Belamarić, J., (2012.), *Zašto žene teže napreduju* пристапено кон Belamarić, J., (2012.), *Zašto žene teže napreduju* на 12.11.2019
9. Buble, M.(2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o
10. Caraballo, M.,(2013),“5 Principles of Effective Leadership Communication
11. Carter, N M & Wagner. H.M. (2011). The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004–2008), quoted in Grant Thornton 2013, op. cit., p. 4.
12. Chatman, J., & Eunyoung, S. (2007). Leading through organizational culture. Bo S. Chowdhury, Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (стр. 22-38). New York: Wiley.
13. Covey, S and Merrill, R. (2006). The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything. New York, NY: Free Press
14. Daft R.L. & Kendrick M. & Vershinina N. 2010. Management. Cengage Learning EMEA
15. Дракулевски, Љ. (2006): *Организациско однесување*. Скопје: Економски факултет
16. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2007). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109, 573-598

17. George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. / Prentice Hall.
18. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, VII (4),
19. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, VII (4),
20. Grant Thornton (2015), *Woman lidership op. cit.*, pp. 5–7
21. Gutierrez, A. P., Candela, L. L., Carver, L. (2012.). "The Structural Relationships between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit among Nursing Faculty", *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601–1614.
22. Hannagan T.(2008). *Management. Concepts & Practices*. 5th edition. Great Britain: Pearson Education
23. Heim, P., Golant, S. K.(1993) *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*, A Plume Book, New
24. Hersey, P. I Blanchard, K.H. : *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993.
25. Hersey, P. I Blanchard, K.H. : *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993.
26. Kissi, J., Dainty, A., Tuuli, M. (2013.). "Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance", *International Journal of Project Management*, 31(4), 485–497.
27. Kotterman, J. (2006). *Leadership Versus Management: What's the Difference?* *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
28. Kouzes, M Posner, B (1987) *The Leadership Challenge*, Third Edition Hardcover – August 7, 2002
29. Кралев, Т. (1996) „Основи на менаџментот“, Центар за интернационален менаџмент
30. Levay, C. (2010). *Charismatic leadership in resistance to change*. *The Leadership Quarterly*
31. Madsen, S. (2008). *On becoming a woman leader: Learning from the experiences of university presidents*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
32. Marcetić, A., (2009.), *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*,

33. Martins, N., & Martins, E. (2009). Organizational Culture. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, Organisational behaviour in Southern Africa (2nd edition). Cape Town: Pearson Education. Ctp. 423
34. Northouse P. (2010), Leadership: Theory and Practice (5thed.). Thousand Oaks, CA: Sage P. 1-4
35. Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. London: Sage Publications, Inc
36. O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D., 2015. A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Svezak 51(2), pp. 253-276.
37. Palmu-Joronen A-L. (2009). Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia. Jyväskylä: Atena
38. Piha K.(2006). Äitijohtaja. Helsinki: Talentum p. 130
39. Požega, Ž., Crnković, B. & Gashi, L. M., 2013. Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu. *Ekonomski vjesnik*, Svezak 26(2), pp. 391-400.
40. Raza, T. (2011.). Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles [online], Queen's University iRC
41. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije managementa
42. Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*,
43. Sambol, D., (2013.), Motivacija i kompetencija menadžera
44. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership - 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
46. Sherman, W. H., 2005. Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences with a District-Based Aspiring Leaders Program. *Educational Administration Quarterly*, Svezak 41(5), pp. 707-740.
47. Smith, D. (2005). Women in Business. In: College of Business Administration, Fordham University, New York

48. Tanhua I. 2012. Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta. Työ- ja elinkeinoministeriö
49. Tannenbaum, R., Shmit, W.H., (2000) "How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, maj/juni, 1973, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Menadţment, Ţelnid, Beograd p. 435
50. Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings (USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force
51. Weber.M (1947) The theory of social and economic organization., New York, Oxford University Press
52. Wolverton, M., Bower, B. L. & Hyle, A. (2008). Women at the top: What women university and college presidents say about effective leadership (Journeys to Leadership Series). Sterling, Va: Stylus Publishing LLC

Интернет извори:

1. <http://irc.queensu.ca/articles/explo-ring-transformational-and-transactional-leadership-styles>
2. <https://www.svest.mk/tsitati-od-zheni-lideri-najdete-ja-inspiratsijata-za-vasheto-vodstvo/>
3. <https://womenintheworkplace.com/>
4. <https://www.gm.com/our-company/leadership.html>
5. <https://zengerfolkman.com/search/women+lidership/>
6. <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/Gender2019.pdf>
7. <http://weprinciples.org/Site/Overview/>
8. www.unfpa.org/publications/detail.cfm
9. <http://www.projectseed.eu>
10. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm
11. <http://irc.queensu.ca/articles/explo-ring-transformational-and-transactional-leadership-styles>
12. <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/>
13. <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera>